

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS, TRILHAS
DE CAPACITAÇÃO E RESPECTIVOS
PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO VOLTADOS PARA O
PROFISCO.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO
(BID) E SECRETARIAS ESTADUAIS DE FAZENDA

PRODUTO2 – MATRIZ GERAL DE COMPETÊNCIAS

JUNHO 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:	Produto 02 - Matriz Geral de Competências Gerenciais, Técnicas e Comportamentais para as Secretarias Estaduais de Fazenda, de acordo com componentes e subcomponentes do PROFISCO.
Prazo:	05 de Junho de 2012.
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 segundo 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

Este relatório contém a Matriz Geral de Competências técnicas, comportamentais e gerenciais, , assim como a Matriz de cruzamentos e a matriz de Priorizações, validadas pelos participantes do encontro da COGEF realizado em Goiânia - GO em 31/05/2012.

SUMÁRIO

	Página
1. Escopo do Trabalho e do Relatório	06
2. Definições e Conceitos Preliminares	07
3. Metodologia	12
3.1. Coleta de dados para definição de Competências	13
3.2. Processamento dos dados e definição de Competências	16
3.3. Reunião de confirmação interna - COGEF	18
3.4. Workshop de validação da Matriz Geral de Competências	19
4. Matriz Geral de Competências	21
5. Considerações Finais e Próximos Passos	45
6. Referências	47
Anexo 01: Exemplo de Formulário de Coleta de Informações (completo)	48
Anexo 02: Matriz Geral de Competências	57
Anexo 03: Matriz de Cruzamento	79
Anexo 04: Matriz de Priorização	81

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

FIGURAS	Página
Figura 1: Visualização CHA	07
Figura 2: Recorte do Formulário de Coleta	14
Figura 3: Matriz de Cruzamento	19

TABELAS	Página
Tabela 1: Exemplo de descrição de competência de organização de P&D na área Agropecuária	09
Tabela 2: Exemplo de descrição de competências de operadoras de rede de telefonia móvel	10
Tabela 3: Exemplo de descrições de competências individuais sob a forma de referenciais de desempenho	11
Tabela 4: Exemplo competência PROFISCO	15
Tabela 5: Exemplo CHA Dimensão Técnica	17
Tabela 6: Exemplo CHA Dimensão Comportamental	17
Tabela 7: Exemplo CHA Dimensão Gerencial	18
Tabela 8: Componente 01 - Gestão Estratégica Integrada	22
Tabela 9: Componente 02 - Administração Tributária e Contencioso Fiscal	28
Tabela 10: Componente 03 - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno	30
Tabela 11: Componente 04 - Gestão de Produtos Estratégicos	37

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

1. Escopo do Trabalho e do Relatório

O presente Relatório corresponde ao Produto 2, Matriz Geral de Competências, contendo as competências Técnicas, Gerenciais e Comportamentais a partir dos componentes do PROFISCO, 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.

Para assegurar a fidedignidade do trabalho, a identificação das competências comuns às Secretarias Estaduais de Fazenda, a partir dos componentes do PROFISCO, foi realizada junto às próprias Secretarias. Assim a Matriz se adequa o mais próximo possível à realidade de cada SEFAZ, em seus pontos em comum dentro dos PAI (Planos de Ação e Investimento), possibilitando uma melhor disseminação e implementação.

Conforme planejado no início do projeto, os resultados finais servirão como um “guarda-chuva” de referência para as Secretarias Estaduais de Fazenda, para balizarem seus programas de capacitação.

2. Definições e Conceitos Preliminares

Assim como explicado nas apresentações e materiais informativos desta fase, é salientado que são muitas as linhas de pensamento e conceitos de competências, tanto organizacionais quanto individuais(objeto deste trabalho), sob a perspectiva de recursos humanos.

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). Em outro ponto de vista, “competências são a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.” (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998).

Uma terceira perspectiva as conceitua da seguinte forma: “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, adaptado).

De acordo com a maioria dos pesquisadores da área, os objetivos estratégicos da organização 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 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes(C.H.A.s) são considerados como “**The How**” (como), ou seja, como fazê-lo, do ponto de vista individual (profissional).

A tabela abaixo auxilia na visualização dos C.H.A.s:

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)

Figura 1: Visualização 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.

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 conhecimentos, habilidades e atitudes 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 / Cooperar com a equipe de trabalho

Dentre as variadas abordagens para a definição de nomenclaturas e descrição textual das competências, incluindo a linguagem, formato e utilização dentro da organização, são expostos três exemplos com suas competências e definições:

Tabela 1: Exemplo de descrição de competência de organização de P&D na área Agropecuária

Competência organizacional	Componentes específicos
<p>Geoprocessamento: (Conjunto de conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem análise e a relação de interdependência de informações espaciais e de dados de tempo-espço, de origem biótica, abiótica e socioeconômica).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelagem de dados espaciais ▪ Sistemas de informação geográficas ▪ Sensoriamento remoto ▪ Análise espacial ▪ Cartografia computadorizada ▪ Geoestatística

Fonte: Guimarães e colaboradores (2001)

O quadro acima direciona a competência de cunho técnico para um foco em conhecimentos e habilidades. Em uma linha diferente (Quadro 2, abaixo), competências de uma empresa de telefonia móvel são descritas, incluindo alguns aspectos comportamentais e utilizando verbos em sua linguagem:

Tabela 2: Exemplo de descrição de competências de operadoras de rede de telefonia móvel.

Função Organizacional	Operações	Desenvolvimento de produtos e serviços	Vendas e marketing
Tipos de Serviços ou mercados			
Serviços de massa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber utilizar a infra-estrutura para atender clientes, minimizando custos e ampliando o atendimento ▪ Saber gerenciar a cadeia de suprimentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber adquirir a tecnologia necessária para prover serviço padronizado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber desenvolver o marketing de massa (preço, ponto de venda, promoção, publicidade) ▪ Saber relacionar-se com o cliente pelo call-center de massa
Lojas de serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber operar dentro de padrões de qualidade e segurança mais rigorosos, com a flexibilidade necessária para introdução e exclusão de novos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber utilizar recursos internos e articular parcerias externas para rápida introdução de novos serviços ou produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber segmentar o mercado ▪ Saber identificar os quesitos

Fonte: Fleury e Fleury (2004).

Em um terceiro exemplo, mais próximo da perspectiva utilizada neste projeto, as competências são expressas na forma de referenciais de desempenho, de forma simples e objetiva, que facilita a gestão destas competências nos diferentes subsistemas de recursos humanos.

Tabela 3: Exemplo de descrições de competências individuais sob a forma de referenciais de desempenho

Competência	Descrição (referencial de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementa ações para incrementar o volume de negócios ▪ Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios ▪ Utiliza indicadores de desempenho para avaliar resultados alcançados ▪ Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar ▪ Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe ▪ Estimula a busca conjunta de soluções para problemas enfrentados pela equipe ▪ Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

Fonte: Santos (2001).

A metodologia utilizada nesta fase de identificação de competências aproxima-se muito mais do terceiro exemplo exposto. Esta abordagem de competência visa a objetividade e o maior grau de utilidade após finalização dos trabalhos.

3. Metodologia

A Metodologia utilizada para identificação de competências e criação da Matriz é descrita abaixo, por etapas sequenciais:

3.1. Coleta de dados para definição de Competências

Para levantar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessários para identificar as competências essenciais ao PROFISCO, foi realizada uma coleta de dados junto às Secretarias Estaduais de Fazenda, por meio de seus especialistas nas diferentes áreas do PROFISCO. Esta coleta de dados baseou-se na boa governança do projeto e participação efetiva das Secretarias envolvidas com o PROFISCO e os PAI (Planos de Ação e Investimento).

Foram elaborados pelos Consultores do Instituto PUBLIX formulários de coleta, divididos por componente e subcomponente do PROFISCO, para ,melhor delimitar a coleta e os C.H.A.s correspondentes. Validados na etapa do Plano de Trabalho, estes formulários tiveram como público-alvo os Gerentes de área (ex.: Finanças, TI, Recursos Humanos, Contabilidade etc) de cada SEFAZ, para que a qualidade das informações preenchidas fosse a maior possível, de acordo com a especialidade de cada Gerente em relação a cada componente e subcomponente do PROFISCO. Por exemplo, o Gerente de TI recebeu apenas o formulário referente ao componente 04, subcomponente 02: Modernização da gestão e aperfeiçoamento dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação, assim como o Gerente de Recursos Humanos recebeu apenas o formulário relativo ao componente 04, subcomponente 03, que se refere à modernização da gestão de RH. Assim os Gerentes de cada área/departamento interno se reuniram internamente com representantes de suas equipes e, guiando-se por objetivos, metas e descrição dos elementos principais do PROFISCO relativos à respectiva Secretaria, construíram uma lista de

conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para cada área, vislumbrando sempre a consecução dos objetivos do PROFISCO.

Este exercício interno foi feito por meio dos referidos Formulários de Coleta, contendo um guia de preenchimento e instruções detalhadas, fornecidos pelo Instituto PUBLIX, o qual contém orientações, exemplos e os campos subdivididos para preenchimento. Um exemplo de formulário completo, incluindo suas instruções, encontra-se em anexo a este relatório (Anexo 01).

Além destas instruções, foi realizada uma apresentação destes instrumentos de coleta e da metodologia para o comitê gestor do projeto ('petit comitê'), em 17/04 na ESAF (Escola de Administração Fazendária). Nesta reunião foi solicitada uma apresentação do projeto, suas metodologias e principalmente a fase de coleta de dados para os membros do GDFAZ, grupo voltado para a área de capacitação das SEFAZ. Uma palestra foi realizada para os referidos membros de 20 (vinte) Estados, no evento do CONFAZ no Rio de Janeiro em 19/04/2012. Nesta palestra foi reforçada a importância dos trabalhos e da cooperação destes membros do GDFAZ na viabilização coleta de dados em seus estados, assim como para as fases subsequentes do projeto.

Os formulários foram enviados por e-mail aos representantes do GDFAZ, que os distribuíram internamente aos gerentes de área de seus estados. O período de coleta iniciou-se em 23/04 e se encerrou em 04/05, duração de duas semanas úteis. Tanto estes membros do GDFAZ quanto os Consultores do Instituto PUBLIX forneceram apoio e suporte para dúvidas no preenchimento, via e-mail e telefone.

Os consultores do Instituto PUBLIX receberam formulários preenchidos de dez estados (Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Mato Grosso de Sul, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo). Aproximadamente 50% dos participantes em potencial efetivamente preencheram e enviaram seus formulários, percentual considerado satisfatório e que proporcionou matéria-prima rica e suficiente para a interpretação dos Conhecimentos, Habilidades e

Atitudes direcionadas ao PROFISCO, dos quais originaram-se as competências técnicas, comportamentais e gerenciais.

Este preenchimento foi realizado em MS Word, devido à praticidade e familiaridade dos respondentes com este software, como ilustrado no exemplo resumido abaixo:

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

Figura 2: Recorte do Formulário de Coleta

O intuito foi de que as competências (e respectivos CHAs) fossem 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. Neste ponto, tanto o e-mail explicativo enviado quanto as instruções nos Formulários, além da Cartilha Explicativa anterior ao Workshop de Validação, foram essenciais para esta comunicação fluir eficientemente.

3.2. Processamento dos dados e definição de Competências

As informações preenchidas foram organizadas, depuradas e interpretadas internamente no Instituto PUBLIX, de forma predominantemente qualitativa, onde algumas destas informações foram reorganizadas ou reposicionadas para uma melhor consistência dos dados de acordo com os conceitos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes descritos nas instruções dos formulários. Posteriormente, as mesmas foram interpretadas e agrupadas de acordo com seus significados no contexto de cada subcomponente. A partir destes Conhecimentos, Habilidades e Atitudes agrupados e organizados, foram elaboradas as competências resultantes e seus conceitos. Abaixo é descrito um exemplo de competência da dimensão comportamental do componente “gestão de produtos estratégicos”, subcomponente “Aperfeiçoamento da Gestão de Recursos Humanos” do PROFISCO. trata-se da competência Postura Ética e Profissional:

Tabela 4: Exemplo competência PROFISCO

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.

Aconsolidação das informações e propostas competências e respectivos conceitos, nas dimensões gerencial, técnica e comportamental, foram feitas tendo-se em vista a comparação e análise do PROFISCO, para que se tenha aderência ao programa e à realidade comum às Secretarias.

Abaixo é apresentado 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 Técnica:

Tabela 5: Exemplo CHA Dimensão Técnica

Dimensão Técnica			
Conhecimentos (T)	Habilidades (T)	Competência (T)	Definição (T)
Planejamento Estratégico	Facilitar a implementação da mudança	Técnicas de Planejamento Estratégico	Capacidade de monitorar, avaliar e analisar cenários e indicadores estratégicos para a SEFAZ, definindo planos de ação e integrando esforços das diferentes áreas. Promover a utilização de metodologias consagradas.
Gestão Estratégica	Apoiar a definição e a análise de indicadores estratégicos		
Ferramentas estratégicas	Desenvolver , monitorar e avaliar o planejamento estratégico da organização de acordo com a metodologia BSC		
Gestão Estratégica	Integrar áreas e fomentar comunicação entre estas		

Tabela 6: Exemplo CHA Dimensão Comportamental

Dimensão Comportamental		
Atitudes(C)	Competência (C)	Definição ©
Possuir bom relacionamento interpessoal com os demais	Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Cooperar com a equipe de trabalho para realizar as tarefas		

Tabela 7: Exemplo CHA Dimensão Gerencial

Dimensão Gerencial				
Conhecimentos (G)	Habilidades (G)	Atitudes(G)	Competência (G)	Definição (G)
Gestão da Inovação	Analisar e criar oportunidades de inovação organizacional	Fomentar a geração de idéias e o empreendedorismo	Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional	Gerir, fomentar e propor mudanças organizacionais para inovação e melhoria organizacional, considerando intervenção na cultura, estrutura e processos internos. Exerce liderança voltada para a inovação.
Gestão da Mudança	Fomentar mudanças capazes de desenvolver a gestão do conhecimento	Propor mudanças		
Gestão da Mudança	Fomentar mudanças capazes de desenvolver a gestão do conhecimento	Propor mudanças		

3.3. Reunião de confirmação interna - COGEF

Para confirmação das diretrizes tomadas e ajustes gerais nas competências construídas pelo Instituto PUBLIX, foi realizada uma reunião de confirmação prévia com o comitê gestor do projeto ('petit comitê') para validação do andamento dos trabalhos e parâmetros adotados.

Participaram da reunião membros do BID, COGEF RS, COGEF BA, áreas de capacitação da Bahia, São Paulo, Pernambuco e ESAF.

O grupo validou a direção adotada pela consultoria, oferecendo sugestões pontuais ao trabalho. Em especial, foram discutidos e alinhados detalhes do planejamento das dinâmicas de grupo que seriam realizados no Workshop de Validação em Goiânia, na semana seguinte.

3.4. Workshop de validação da Matriz Geral de Competências

Foi realizado, na cidade de Goiânia (GO), o Workshop de Validação da Matriz de Competências, com vistas a aproveitar a presença de um grande número de membros da COGEF, juntamente com representantes do GDFAZ dos dez estados participantes da coleta de dados. Este Workshop possuiu um público-alvo ampliado (aproximadamente 65 pessoas), em comparação à reunião de confirmação interna, para alinhamento e corroboração desta Matriz.

O workshop de validação foi realizado em duas horas e meia, tempo reduzido em relação àquele planejado, no qual a Matriz de Competências de cada componente do PROFISCO foi apresentada pelos Consultores do Instituto PUBLIX e validada junto aos membros da COGEF.

Para a validação, o público foi dividido em 05 grupos de trabalho, ficando cada um responsável pela análise das competências de dois subcomponentes do PROFISCO. Estes grupos foram orientados para a

análise das competências definidas quanto à aderência destas para com a organização a plenitude do alcance de seus objetivos estratégicos, neste caso ligados ao PROFISCO.

Após o término da validação por parte dos grupos, o material foi recolhido para análise e deu-se prosseguimento, à tarde, às atividades de cruzamento e priorização de competências para as Trilhas de Capacitação a serem elaboradas na segunda fase.

A seguinte ferramenta foi utilizada como um dos insumos de verificação e validação das competências identificadas, e sua interação com os componentes do PROFISCO (cruzamento), conforme o extrato abaixo:

Dimensão	Competência	COMPONENTES			
		1. Gestão Estratégica Integrada	2. Administração Tributária e Contencioso Fiscal	3. Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno	4. Gestão de Produtos Estratégicos
Gerencial	Gestão Financeira				
Técnica	Infraestrutura de TI				
Técnica	Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno				
Técnica	Logística e Controle Patrimonial				
Técnica	Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos				
Técnica	Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação				
Técnica	Normas e Métodos de T&D				
Comportamental	Orientação para a Qualidade no Trabalho				
Gerencial	Planejamento e Utilização Racional de Recursos				

Figura 2: Extrato da Matriz de Cruzamento

Esse cruzamento foi discutido com um grupo menor, em reunião separada com integrantes do GDFAZ e COGEF que possuíam maior grau de compreensão de competências e gestão estratégica de recursos humanos.

O cruzamento serviu de insumo para análise de quais competências acolhem mais de um componente do PROFISCO, conforme

demonstrado na figura acima. Este cruzamento permitiu obter a visão específica de servidores das SEFAZ quanto à necessidade de certas competências em outros componentes do PROFISCO, além daqueles onde já se inseriam a partir das informações originais da coleta de dados. Isto permite uma visualização mais ampla e sistêmica da distribuição e presença destas competências, fato este que facilita os trabalhos futuros de capacitação na medida em que, trabalhando-se uma competência presente em diversos componentes, aumenta-se a eficiência na capacitação para o atingimento dos objetivos do PROFISCO. A Matriz de Cruzamentos completa encontra-se no **Anexo 03** deste relatório.

A última etapa do Workshop envolveu a priorização das competências, de acordo com seus respectivos graus de criticidade. Esta atividade foi realizada com o mesmo grupo reduzido, para coerência do trabalho realizado. A seguir é apresentada a Matriz de Priorização, a qual, juntamente com a tabela de Cruzamentos demonstrada acima, subsidia a montagem das Trilhas de Capacitação, objeto da fase seguinte deste projeto.

Dimensão	Competência	1	2	3
Competência Central	Autodesenvolvimento			x

Autonomia e Resiliência			x
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	x		
Comprometimento e Dedicção ao Trabalho		x	
Cooperação e Trabalho em Equipe	x		
Criatividade e Empreendedorismo			x
Orientação para a Qualidade no Trabalho		x	
Postura Diplomática			x
Postura Ética e Profissional	x		
Proatividade e Orientação para Resultados	x		
Relacionamento Interpessoal		x	
Utilização Consciente de Recursos			x

Figura 3: Extrato da Matriz de Priorização

A Matriz de Priorização completa encontra-se no **Anexo 04** deste relatório.

4. Matriz Geral de Competências

A Matriz de Competências foi finalizada de acordo com as sugestões e alterações realizadas durante o Workshop de Validação, com a inclusão, retirada ou modificação de competências importantes para a consecução dos objetivos do PROFISCO. Os trabalhos efetuados neste Workshop foram bastante produtivos, proveitosos e importantes para o afinamento e alinhamento de todas as competências com a realidade das SEFAZ, após passarem pelo crivo dos mais de sessenta participantes de diversos estados presentes em Goiânia.

A partir da divisão estabelecida pelo PROFISCO, componentes e seus respectivos subcomponentes, foram identificadas inicialmente um total de 87 (oitenta e sete) competências, posteriormente reduzidas para 71 (setenta e uma) nos trabalhos internos do Instituto PUBLIX. Após a validação realizada pelos participantes do Workshop, no qual foram orientados a analisar a redação, a possível fusão, inclusão ou supressão das competências iniciais, este número foi reduzido para 63 competências, sendo treze comportamentais, onze gerenciais e trinta e nove técnicas. Este número, distribuído pelos 11 (onze) subcomponentes do PROFISCO, indica uma média aproximada de 6 (seis) competências por subcomponente, número considerado adequado, já desconsiderando-se as repetições de competências presentes em mais de um subcomponente.

A seguir, as competências são relacionadas às suas dimensões e subdivisões do PROFISCO, juntamente com suas definições textuais:

Tabela 8: Componente 01 - Gestão Estratégica Integrada

Subcomponente 01: Aperfeiçoamento Organizacional e da Gestão Organizacional	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Práticas e Ferramentas de Administração Pública	Capacidade de analisar e implementar modelos de administração pública e projeções estatísticas e propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Capacidade de propor diretrizes e indicadores para o seu desempenho e metas para a gestão de resultados na administração pública.
Técnicas de Planejamento Estratégico	Capacidade de monitorar, avaliar e analisar cenários e indicadores estratégicos para a SEFAZ, definindo planos de ação e integrando esforços das diferentes áreas. Promover a utilização de metodologias consagradas.
Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos	Conhecer e aplicar metodologias para identificar, revisar, aprimorar e manualizar os processos internos mais relevantes, alinhados aos elementos estratégicos da SEFAZ. Descrever e aprimorar atividades e rotinas, observando a interação das mesmas de forma sistêmica. Utilizar metodologias consagradas para elaborar processos e projetos de mudança.
Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos	Conhecer, elaborar e aplicar metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos com foco em resultados na administração pública. Buscar implementar melhorias e inovação nos processos e gestão interna que sejam passíveis de monitoramento e avaliação contínua.
Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos	Compreender e aplicar técnicas e modelos estatísticos, utilizando-se também de conhecimentos em econometria para a análise de séries temporais e previsão de cenários econômicos. Analisar indicadores e elaborar modelos probabilísticos para facilitar o planejamento das ações da SEFAZ a longo prazo.
Técnicas de Comunicação Institucional	Implantar modelos de referência em comunicação institucional e capacitar os servidores para elaboração e institucionalização de plano de comunicação.

Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.
Autodesenvolvimento	Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.
Criatividade e Empreendedorismo	Capacidade de buscar novas formas de aprimoramento no trabalho. Capacidade de inovar e testar alternativas para lidar com problemas e situações novas. Propõe novos projetos e idéias para a organização e processos de trabalho.

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional	Gerir, fomentar e propor mudanças organizacionais para inovação e melhoria organizacional, considerando intervenção na cultura, estrutura e processos internos. Exerce liderança voltada para a inovação.
Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.
Gestão de Processos Organizacionais	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.
Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual	Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e capacitação destas.

Gestão Financeira e Orçamentária	Capacidade para gerir orçamento e finanças da SEFAZ, utilizando software de contabilidade e gestão financeira, bem como ferramentas avançadas. Demonstra detalhismo e facilidade em análise numérica.
---	---

Subcomponente 02: Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional

Dimensão Técnica

Competência (T)	Definição (T)
Análise de Finanças e Economia Internacional	Capacidade de analisar contratações de operações de crédito e administrar a dívida pública, coordenando ações técnicas e interfaces entre as organizações interessadas e a alta administração. Influenciar desenvolvimento sócio-econômico do estado, abordando a tributação, arrecadação e fiscalização, utilizando-se de diagnósticos e projeções de cenários.
Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento	Acompanhar e implementar ferramentas de internet que possibilitem o acesso e a distribuição da informação em nível nacional e internacional. Registrar, armazenar e disseminar conhecimentos, utilizando-se de técnicas adequadas e propondo ações para seu desenvolvimento.
Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais	Promover articulação interna e externa à secretaria, elaborando e aplicando legislação de convênios e demais formas de relacionamento institucional.
Idiomas Estrangeiros	Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.

Dimensão Comportamental

Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

<p>Colaboração e Disseminação de Conhecimentos</p>	<p>Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.</p>
<p>Postura Diplomática</p>	<p>Procura agir e portar-se de forma diplomática em eventos e no relacionamento com profissionais externos à organização, como parceiros institucionais e visitantes de outras organizações ou países. Comporta-se de acordo com normas formais de apresentação pessoal, cordialidade e sigilo de informações.</p>
<p>Relacionamento Interpessoal</p>	<p>Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.</p>

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
<p>Gestão Estratégica</p>	<p>Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.</p>
<p>Gestão de Equipes para Resultados</p>	<p>Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.</p>
<p>Gestão de Convênios e Contratos</p>	<p>Articular politicamente o estabelecimento e a melhoria de convênios e contratos de parceria, com visão para resultados relevantes para a SEFAZ. Respeitar e aplicar normas e legislações relacionadas com critério e autonomia.</p>

Tabela 9: Componente 02 - Administração Tributária e Contencioso Fiscal

Subcomponente 01: Melhoria da eficiência e eficácia da administração tributária	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Legislação Tributária e Contencioso Fiscal	Acompanhar, interpretar e executar procedimentos administrativos fiscais, contábeis e de auditoria para melhor dimensionamento de recursos e planejamento de ações. Constante atualização pessoal e conhecimento da legislação pertinente.
Gerenciamento Eletrônico de Documentos	Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de consultas SQL e gestão eletrônica de documentos.
Auditoria Fiscal	Capacidade de realizar auditoria fiscal, aplicando conhecimentos em Direito Tributário, Legislação Tributária, Contabilidade e Direito Comercial para verificar a adequação dos controles e registros nacionais e internacionais. Aplicar técnicas relativas ao trânsito de mercadorias, Sintegra, NF-e, CT-e, PAF-ecf, Substituição Tributária, escrituração fiscal e contábil (SPED), utilizando-se das ferramentas de auditoria digital, assim como o Gerenciamento Eletrônico de Documentos.
Técnicas de Arrecadação e Cobrança	Capacidade de utilizar e aplicar técnicas de arrecadação e cobrança de tributos, aplicando conhecimentos na área de Direito (em especial o Tributário), créditos tributários, parcelamentos, anistias e remissões, assim como Matemática Financeira e Estatística, Econometria e técnicas de projeção de arrecadação. Aplicar as normas e procedimentos da Cobrança Administrativa e das modalidades especiais de cobrança, operando o gerenciador de Banco de Dados para auditoria planilhas eletrônicas e outros aplicativos.

<p>Modelos de Gestão e Política Tributária</p>	<p>Capacidade de estabelecer e mensurar níveis de desempenho alinhados as diretrizes estratégicas e políticas tributárias, aplicando conhecimentos em Gestão Pública e Gestão de Riscos. Planejar, assessorar processos deliberativos, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas e tributárias, assim como identificar as impactos fiscais e propor ações preventivas.</p>
---	---

<p>Dimensão Comportamental</p>	
<p>Competência (C)</p>	<p>Definição (C)</p>
<p>Comprometimento e Dedicção ao Trabalho</p>	<p>Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.</p>
<p>Orientação para a Qualidade no Trabalho</p>	<p>Capacidade de manter constante a alta qualidade do que faz. Preocupação com a perfeição no trabalho. Alto grau de exigência consigo e com os outros na qualidade e conteúdo de trabalho.</p>
<p>Relacionamento Interpessoal</p>	<p>Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.</p>
<p>Postura Ética e Profissional</p>	<p>Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.</p>

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Gestão de Processos Organizacionais	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.

Subcomponente 02: Aperfeiçoamento da gestão do cadastro e implantação do sistema público de escrituração digital	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das Práticas de Registro e Arrecadação	Capacidade de analisar, planejar e implementar novas práticas de arrecadação compatíveis com política tributária do estado, após exame quanto à modernização dos processos. Analisar a integração entre órgãos envolvidos com a SEFAZ no processo de registro de empresas e prestação de contas. Capacidade de definir informações essenciais ao registro e à arrecadação.

<p>Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários</p>	<p>Utilizar conhecimentos em estatística, auditoria e gestão fiscal para análise e cruzamento de dados e aplicação de procedimentos administrativos tributários. Capacidade de analisar e utilizar informações.</p>
<p>Utilização de Sistemas e Processamento de Dados</p>	<p>Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em BI.</p>

<p>Dimensão Comportamental</p>	
<p>Competência (C)</p>	<p>Definição (C)</p>
<p>Proatividade e Orientação para Resultados</p>	<p>Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.</p>
<p>Autodesenvolvimento</p>	<p>Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.</p>
<p>Relacionamento Interpessoal</p>	<p>Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.</p>
<p>Postura Ética e Profissional</p>	<p>Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.</p>

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.

Tabela 10: Componente 03 - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno

Subcomponente 01: Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Metodologias, Ferramentas e Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público	Conhecer e promover a implantação das novas normas de contabilidade e coordenar implantação do novo sistema financeiro-contábil. Capacidade de realizar procedimentos necessários à execução orçamentária e financeira estadual, aplicando conhecimentos contábeis de forma criteriosa.

<p>Redação Oficial e Linguagem Técnica</p>	<p>Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.</p>
<p>Prevenção e Combate a Fraudes em Licitações</p>	<p>Capacidade de identificar conluio entre concorrentes nas licitações e contratações, sugerir práticas que estimulem a concorrência efetiva entre os licitantes e a maior facilidade de identificação de fraudes.</p>
<p>Elaboração de Demonstrações Financeiras e Contábeis</p>	<p>Capacidade de elaboração de documentos da prestação de contas governamentais à sociedade e diversos órgãos fiscalizadores. Propor e analisar indicadores de performance econômica-financeira para acompanhar a programação financeira do estado de forma mais objetiva e estruturada.</p>
<p>Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira</p>	<p>Analisar modelos de administração financeira e projeções estatísticas para propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Interpretar e empregar as normas, políticas e sistemas relacionados. Analisar a legislação pertinente aos sistemas tributários, contábeis e administrativos pertinentes à dinâmica da SEFAZ.</p>
<p>Utilização do Novo Sistema Contábil</p>	<p>Acompanhar, apoiar e utilizar com destreza o novo sistema contábil do estado. Compartilhar e disseminar os novos parâmetros a serem utilizados, promovendo o novo sistema com integridade e ética.</p>
<p>Gestão da Dívida Pública</p>	<p>Capacidade de efetuar a análise financeira da dívida pública, incluindo o cenário macroeconômico, as fontes de financiamento e respectivas condições e o impacto do endividamento público interno e externo sobre a sustentabilidade fiscal. Monitorar os riscos globais e o planejamento de curto, médio e longo prazos para a dívida. Gerenciamento do processo de contratação de operações de crédito e obtenção das respectivas aprovações. Compreensão dos requisitos e condições do Programa de Ajuste Fiscal - PAF.</p>

Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão de Processos Organizacionais	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades. Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

<p>Gestão Estratégica</p>	<p>Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.</p>
----------------------------------	--

<p>Subcomponente 02: Melhoria da eficiência e da eficácia da administração de material e de patrimônio</p>	
<p>Dimensão Técnica</p>	
<p>Competência (T)</p>	<p>Definição (T)</p>
<p>Logística e Suprimentos</p>	<p>Capacidade de definir prioridades e determinar especificações para aquisição, destinação e descarte de bens, com enfoque na sustentabilidade e racionalização. Gerenciar, acompanhar e controlar procedimentos e projetos da gestão de materiais e de patrimônio da SEFAZ.</p>
<p>Controle Patrimonial</p>	<p>Analisar e operacionalizar processos de controle patrimonial, utilizando-se de conceitos, sistemas informatizados e legislação relativos e aplicados ao setor público para melhor gerenciamento e trâmite de patrimônio público do estado.</p>
<p>Processos Contratuais</p>	<p>Redigir e analisar contratos, interpretando e aplicando cláusulas contratuais (inclusive penalidades), além de identificar riscos legais e possíveis falhas técnicas e humanas na condução de auditagens de contratos. Administrar sistema de TI voltado à gestão contratual.</p>
<p>Práticas Orçamentárias e de Auditoria Interna</p>	<p>Acompanhar a execução orçamentária e fornecer dados e informações para simulação de planos e projeções orçamentárias. Promover a implantação do sistema de controle de custos e alimentar controle orçamentário interno.</p>

Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Autodesenvolvimento	Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Planejamento e Utilização Racional de Recursos	Demonstrar comprometimento com a organização por meio da utilização racional dos recursos e gestão estratégica destes. Incentivar a integração de equipes e recursos e a comunicação entre setores para melhoria da administração de materiais e patrimônio.
Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

<p>Gestão de Equipes para Resultados</p>	<p>Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.</p>
---	---

<p>Subcomponente 03: Aperfeiçoamento dos Mecanismos de Auditoria e Controle Interno da Gestão Fiscal</p>	
<p>Dimensão Técnica</p>	
<p>Competência (T)</p>	<p>Definição (T)</p>
<p>Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno</p>	<p>Conhecer e utilizar a legislação (Direito Tributário, Financeiro, Administrativo e Constitucional) e normas aplicáveis ao controle interno para garantir a realização adequada de auditoria e controle interno da Gestão Fiscal.</p>
<p>Utilização de Sistemas e Processamento de Dados</p>	<p>Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em BI.</p>
<p>Gestão da Qualidade de Gastos do Setor Público</p>	<p>Compreender o funcionamento da Administração Pública, visando o aperfeiçoamento da gestão e da utilização de recursos financeiros e orçamentários, para eficiência e eficácia na aplicação dos gastos públicos, melhor atendimento à sociedade, transparência e a redução de desperdícios.</p>
<p>Gestão de Contratos</p>	<p>Capacidade de gerir e analisar os contratos, utilizando-se de legislação específica, sistemas informatizados, conhecimentos financeiros e operacionais da administração pública. Análise dos processos de seleção e contratação, fiscalização da execução e prestação de contas.</p>
<p>Gestão de Convênios</p>	<p>Capacidade de gerir e analisar a aplicação de recursos públicos por meio de convênios, utilizando-se de técnicas e mecanismos de registros financeiros e contábeis, respeitando os regulamento e requisitos de prestação de contas vigentes.</p>

Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.

<p>Gestão de Equipes para Resultados</p>	<p>Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.</p>
---	---

Tabela 11: Componente 04 - Gestão de Produtos Estratégicos

<p>Subcomponente 01: Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência e comunicação com a sociedade</p>	
<p>Dimensão Técnica</p>	
<p>Competência (T)</p>	<p>Definição (T)</p>
<p>Legislação e Normas de Transparência Pública</p>	<p>Interpretar e aplicar as normas e legislação tributária e administrativa pertinentes ao trabalho e à comunicação para com a sociedade. Pesquisar e identificar obrigadoriedades tributárias e os direitos dos contribuintes e demais partes interessadas.</p>
<p>Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público</p>	<p>Analisar e criticar dinâmica de trabalho para elaboração de Plano de Comunicação de forma clara, objetiva e utilizando-se dos meios de comunicação pertinentes ao nível de atendimento. Aplicar indicadores de qualidade no atendimento para fortalecer e ampliar o programa de educação fiscal da SEFAZ e disseminar outras informações importantes.</p>
<p>Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas</p>	<p>Empregar ferramentas para prevenir e corrigir problemas, propondo ações e estratégias de controle e prevenção de situações indesejadas na Administração Financeira Pública.</p>
<p>Uso dos Sistemas de Infomática Básica e Avançada</p>	<p>Capacidade de operar programas de informática básica e equipamentos eletrônicos. Analisar bancos de dados e documentos eletrônicos (Cubos e Data Mining) para extrair conclusões e informações úteis.</p>
<p>Redação Oficial e Linguagem Técnica</p>	<p>Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.</p>

Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Autonomia e Resiliência	Trabalha de forma autônoma quando necessário, mantendo um controle de suas atividades, e busca novos modelos e técnicas para se atualizar frente às demandas de trabalho. Consegue produzir resultados de trabalho de forma independente, tomando decisões com eficiência e responsabilidade, mesmo em situações de dificuldade.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Gestão de Crises e Conflitos	Gerenciar conflitos e crises internas e externas à SEFAZ e analisar tais situações-problema para planejamento e prevenção. Utilizar técnicas e recursos de gestão de equipes e conflitos a fim de oportunizar o desenvolvimento e facilitar o relacionamento profissional e pessoal
Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
---------------------------	---

Subcomponente 02: Modernização da gestão e aperfeiçoamento dos serviços de tecnologia da informação e comunicação	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Técnicas e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados	Capacidade de modelar processos, negócios e dados de acordo com a metodologia de processos de desenvolvimento de Software e Banco de Dados DB2 e gerenciar linguagens de programação para melhor implementação e execução da sistemática de TI nas organizações. Administrar ações, permissões e acessos aos bancos de dados.
Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação	Disseminar e fomentar cultura sobre o sistema de segurança em rede de informática, identificar e avaliar riscos da informação para manter serviços tecnológicos de prevenção e alto controle de segurança. Identificar níveis de sensibilidade e segurança de documentos e cumprir procedimentos de manutenção. Capacidade de instalar, configurar e executar parâmetros de controle de acesso.
Gerenciamento de Redes de Computadores	Analisar, gerenciar, desenvolver e monitorar estrutura de rede física e seus ativos virtuais em diferentes plataformas e ambientes.
Infraestrutura de TI	Instalar e configurar o dispositivo, monitorar o seu funcionamento e dimensionar seu espaço livre (IBM Storage) para melhor gerenciamento e planejamento de estrutura de TI.

<p>Gerenciamento Eletrônico de Documentos</p>	<p>Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de consultas SQL e gestão eletrônica de documentos.</p>
<p>Idiomas Estrangeiros</p>	<p>Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.</p>
<p>Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação</p>	<p>Disseminar e fomentar cultura sobre o sistema de segurança em rede de informática, identificar e avaliar riscos da informação para manter serviços tecnológicos de prevenção e alto controle de segurança. Identificar níveis de sensibilidade e segurança de documentos e cumprir procedimentos de manutenção. Capacidade de instalar, configurar e executar parâmetros de controle de acesso.</p>

<p>Dimensão Comportamental</p>	
<p>Competência (C)</p>	<p>Definição (C)</p>
<p>Proatividade e Orientação para Resultados</p>	<p>Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.</p>
<p>Comprometimento e Dedicção ao Trabalho</p>	<p>Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.</p>
<p>Cooperação e Trabalho em Equipe</p>	<p>Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.</p>

<p>Colaboração e Disseminação de Conhecimentos</p>	<p>Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.</p>
---	--

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
<p>Gestão de Processos Organizacionais</p>	<p>Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.</p>
<p>Gestão de Projetos</p>	<p>Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.</p>
<p>Gestão Estratégica</p>	<p>Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.</p>
<p>Controle e Aplicação da Legislação Contratual</p>	<p>Capacidade de analisar e aplicar a legislação contratual nos projetos de aperfeiçoamento da Tecnologia da Informação, com foco na gestão eficiente do contrato e ação ética profissional.</p>
<p>Gestão de Equipes para Resultados</p>	<p>Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.</p>

Subcomponente 03: Aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária	Conhecer, aplicar e explicar os direitos e deveres dos servidores segundo a Legislação Trabalhista atualizada, aplicável à natureza jurídica da SEFAZ.
Normas e Métodos de T&D	Utilizar metodologias que proponham maior eficiência ao processo de aprendizagem organizacional e que respeitem normas e legislação de capacitação do estado. Desenvolver e subsidiar eventos de capacitação, em especial eventos de Ensino a Distância (EAD).
Qualidade e Melhoria Contínua dos Processos de RH	Aplicar ferramentas estatísticas e econométricas para fundamentar a tomada de decisão e a análise e identificação de pontos de melhoria em processos de RH, de forma sistemática e buscando a eficácia.
Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos	Conhecer, elaborar e aplicar modelos e ferramentas de gerenciamento de projetos com foco em resultados na administração pública. Compreender e utilizar metodologias consagradas adaptadas para a realidade da SEFAZ, assim como a Gestão Matricial para Resultados. Buscar implementar melhorias nos processos e gestão interna que sejam passíveis de monitoramento e avaliação contínua.
Gestão Estratégica de Pessoas	Capacidade para analisar necessidades, propor metas e objetivos para a gestão estratégica de RH alinhados ao PE da organização. Conhecer e aplicar técnicas e métodos para o aperfeiçoamento do desempenho dos servidores, envolvendo os subsistemas de Recursos Humanos com foco em resultados. Conhecer e propor técnicas e práticas de gestão por competências na SEFAZ para melhor análise e orientação do desempenho humano no trabalho. Desenvolver competências profissionais com visão sistêmica e foco em resultados, alinhadas à estratégia organizacional.
Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho	Capacidade de analisar necessidades e pontos de melhoria voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho, promovendo ações que propiciem um melhor ambiente e condições de trabalho para os servidores da SEFAZ.

Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.
Autodesenvolvimento	Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.

Gestão de Crises e Conflitos	Gerenciar conflitos e crises internas e externas à SEFAZ e analisar tais situações-problema para planejamento e prevenção. Utilizar técnicas e recursos de gestão de equipes e conflitos a fim de oportunizar o desenvolvimento e facilitar o relacionamento profissional e pessoal
Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual	Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e capacitação destas.
Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.

Subcomponente 04: Fortalecimento da gestão do conhecimento	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Sistemática da Gestão do Conhecimento	Utilizar indicadores e recursos estratégicos similares para estruturação e perenidade da Gestão do Conhecimento. Interpretá-los para reflexão e proposição de ações de ampliação do conhecimento em nível organizacional e individual. Modelar e disseminar processos organizacionais de acesso à informação e disseminar conhecimento.

Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual	Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e capacitação destas.
Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.

Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional	Gerir, fomentar e propor mudanças organizacionais para inovação e melhoria organizacional, considerando intervenção na cultura, estrutura e processos internos. Exerce liderança voltada para a inovação.
---	---

É importante salientar que muitas competências, em especial as de cunho comportamental e gerencial, são replicadas para mais de um componente e subcomponente. Isto se dá pelo fato de que algumas competências são necessárias em mais de um subcomponente, sendo um aspecto relevante para refletir a coerência e conexão entre todos os componentes.

No Anexo 02, é apresentada a Matriz de Competências completa e suas definições, validadas pelos participantes do Workshop.

Os Anexos 03 e 04 contém, respectivamente, a Matriz de Cruzamentos e a Matriz de Priorização, validadas pelos participantes do projeto.

5. Considerações Finais e Próximos Passos

Após a validação da metodologia deste projeto, constante no Plano de Trabalho, o transcorrer das atividades se deu de maneira bastante profícua e eficiente, sempre com a cooperação dos membros do BID e da COGEF envolvidos no projeto. Assim, esta fase trouxe os resultados esperados, viabilizando, assim, a elaboração, conclusão e validação da Matriz Geral de Competências.

Com a conclusão desta fase, que contou com a valiosa contribuição tanto dos Gerentes de área das Secretarias de Fazenda, para a coleta de dados, e da COGEF e GDFAZ para a validação dos trabalhos, o projeto prosseguirá agora para a segunda fase: a elaboração das Trilhas de Capacitação.

Estas Trilhas delinearão os caminhos de desenvolvimento de acordo com cada componente do PROFISCO, com as suas respectivas competências relacionadas e as alternativas de capacitação. Desta forma, os servidores poderão determinar em conjunto com seus gerentes as melhores alternativas de desenvolvimento conforme a programação dos trabalhos anuais (planejamento), a disponibilidade para os diferentes tipos de cursos e eventos e aqueles de maior

6. Referências Bibliográficas

CARBONE, P. P. Gestão estratégica de pessoas: o modelo de competências. Apresentação em PowerPoint, fonte eletrônica: http://ead.csjt.gov.br/file.php/1/forumgp/apresentacoes/gestao_estrategica_pessoas_pedro_carbone.pdf acessada em 18/05/2012.

ESAF. Trilhas de capacitação fazendária, 2009. Fonte eletrônica: www.esaf.fazenda.gov.br, acessada 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 01 – Exemplo de Formulário de Coleta de Informações (completo)

Abaixo é demonstrada a Matriz Geral de Competências voltada ao PROFISCO, validada no Workshop realizado no dia 31/05 na cidade de Goiânia. A Matriz completa em seu arquivo original, para melhor leitura e para utilização e atualização futura, é fornecida em MS Excel (em CD), juntamente com este relatório.

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*.

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

Atitudes: Orientar-se ao detalhe / Demonstrar transparência no 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, 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 uma semana e meia (oito dias úteis), contados a partir de seu recebimento. A devolução deverá ser feita por e-mail para o coordenador da COGEF responsável por sua região.

Em caso de dúvidas em relação ao preenchimento deste formulário, por gentileza contatar: mario@institutopublic.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				

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				

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

Obrigado por sua participação!

Anexo 02 – Matriz Geral de Competências para o PROFISCO

Abaixo é demonstrada a Matriz Geral de Competências voltada ao PROFISCO, validada no Workshop realizado no dia 31/05 na cidade de Goiânia. A Matriz completa em seu arquivo original, para melhor leitura e para utilização e atualização futura, é **fornecida em MS Excel (em CD)**, juntamente com este relatório.

COMPONENTE 01: GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA					
SUBCOMPONENTE 01: Aperfeiçoamento Organizacional e da Gestão Organizacional					
DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Práticas e Ferramentas de Administração Pública	Capacidade de analisar e implementar modelos de administração pública e projeções estatísticas e propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Capacidade de propor diretrizes e indicadores para o seu desempenho e metas para a gestão de resultados na administração pública.	Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Técnicas de Planejamento Estratégico	Capacidade de monitorar, avaliar e analisar cenários e indicadores estratégicos para a SEFAZ, definindo planos de ação e integrando esforços das diferentes áreas. Promover a utilização de metodologias consagradas.	Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.	Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.

<p>Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos</p>	<p>Conhecer e aplicar metodologias para identificar, revisar, aprimorar e manualizar os processos internos mais relevantes, alinhados aos elementos estratégicos da SEFAZ. Descrever e aprimorar atividades e rotinas, observando a interação das mesmas de forma sistêmica. Utilizar metodologias consagradas para elaborar processos e projetos de mudança.</p>	<p>Relacionamen- to Interpessoal</p>	<p>Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.</p>	<p>Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional</p>	<p>Gerir, fomentar e propor mudanças organizacionais para inovação e melhoria organizacional, considerando intervenção na cultura, estrutura e processos internos. Exerce liderança voltada para a inovação.</p>
<p>Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos</p>	<p>Conhecer, elaborar e aplicar metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos com foco em resultados na administração pública. Buscar implementar melhorias e inovação nos processos e gestão interna que sejam passíveis de monitoramento e avaliação contínua.</p>	<p>Autodesenvol- vimento</p>	<p>Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.</p>	<p>Gestão de Projetos</p>	<p>Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.</p>
<p>Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos</p>	<p>Compreender e aplicar técnicas e modelos estatísticos, utilizando-se também de conhecimentos em econometria para a análise de séries temporais e previsão de cenários econômicos. Analisar indicadores e elaborar modelos probabilísticos para facilitar o planejamento das ações da SEFAZ a longo prazo.</p>	<p>Postura Ética e Profissional</p>	<p>Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.</p>	<p>Gestão de Processos Organizacio- nais</p>	<p>Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.</p>

Técnicas de Comunicação Institucional	Implantar modelos de referência em comunicação institucional e capacitar os servidores para elaboração e institucionalização de plano de comunicação.	Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.	Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual	Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e capacitação destas.
		Criatividade e Empreendedorismo	Capacidade de buscar novas formas de aprimoramento no trabalho. Capacidade de inovar e testar alternativas para lidar com problemas e situações novas. Propõe novos projetos e idéias para a organização e processos de trabalho.	Gestão Financeira e Orçamentária	Capacidade para gerir orçamento e finanças da SEFAZ, utilizando software de contabilidade e gestão financeira, bem como ferramentas avançadas. Demonstra detalhismo e facilidade em análise numérica.

SUBCOMPONENTE 02: Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional					
DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Análise de Finanças e Economia Internacional	Capacidade de analisar contratações de operações de crédito e administrar a dívida pública, coordenando ações técnicas e interfaces entre as organizações interessadas e a alta administração. Influenciar desenvolvimento sócio-econômico do estado, abordando a tributação, arrecadação e fiscalização, utilizando-se do diagnósticos e projeções de cenários.	Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.

<p>Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento</p>	<p>Acompanhar e implementar ferramentas de internet que possibilitem o acesso e a distribuição da informação em nível nacional e internacional. Registrar, armazenar e disseminar conhecimentos, utilizando-se de técnicas adequadas e propondo ações para seu desenvolvimento.</p>	<p>Colaboração e Disseminação de Conhecimentos</p>	<p>Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.</p>	<p>Gestão de Equipes para Resultados</p>	<p>Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.</p>
<p>Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais</p>	<p>Promover articulação interna e externa à secretaria, elaborando e aplicando legislação de convênios e demais formas de relacionamento institucional.</p>	<p>Postura Diplomática</p>	<p>Procura agir e portar-se de forma diplomática em eventos e no relacionamento com profissionais externos à organização, como parceiros institucionais e visitantes de outras organizações ou países. Comporta-se de acordo com normas formais de apresentação pessoal, cordialidade e sigilo de informações.</p>	<p>Gestão de Convênios e Contratos</p>	<p>Articular politicamente o estabelecimento e a melhoria de convênios e contratos de parceria, com visão para resultados relevantes para a SEFAZ. Respeitar e aplicar normas e legislações relacionadas com critério e autonomia.</p>
<p>Idiomas Estrangeiros</p>	<p>Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.</p>	<p>Relacionameto Interpessoal</p>	<p>Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.</p>	<p>Idiomas Estrangeiros</p>	<p>Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.</p>

COMPONENTE 02: ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL

SUBCOMPONENTE 01: Melhoria da eficiência e eficácia da administração tributária

Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Legislação Tributária e Contencioso Fiscal	Acompanhar, interpretar e executar procedimentos administrativos fiscais, contábeis e de auditoria para melhor dimensionamento de recursos e planejamento de ações. Constante atualização pessoal e conhecimento da legislação pertinente.	Comprometimento e Dedicção ao Trabalho	Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.	Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Gerenciamento Eletrônico de Documentos	Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de consultas SQL e gestão eletrônica de documentos.	Orientação para a Qualidade no Trabalho	Capacidade de manter constante a alta qualidade do que faz. Preocupação com a perfeição no trabalho. Alto grau de exigência consigo e com os outros na qualidade e conteúdo de trabalho.	Gestão de Processos Organizacionais	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.

<p>Auditoria Fiscal</p>	<p>Capacidade de realizar auditoria fiscal, aplicando conhecimentos em Direito Tributário, Legislação Tributária, Contabilidade e Direito Comercial para verificar a adequação dos controles e registros nacionais e internacionais. Aplicar técnicas relativas ao trânsito de mercadorias, Sintegra, NF-e, CT-e, PAF-ecf, Substituição Tributária, escrituração fiscal e contábil (SPED), utilizando-se das ferramentas de auditoria digital, assim como o Gerenciamento Eletrônico de Documentos.</p>	<p>Relacionamen- to Interpessoal</p>	<p>Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.</p>	<p>Gestão de Equipes para Resultados</p>	<p>Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.</p>
<p>Técnicas de Arrecadação e Cobrança</p>	<p>Capacidade de utilizar e aplicar técnicas de arrecadação e cobrança de tributos, aplicando conhecimentos na área de Direito (em especial o Tributário), créditos tributários, parcelamentos, anistias e remissões, assim como Matemática Financeira e Estatística, Econometria e técnicas de projeção de arrecadação. Aplicar as normas e procedimentos da Cobrança Administrativa e das modalidades especiais de cobrança, operando o gerenciador de Banco de Dados para auditoria planilhas eletrônicas e outros aplicativos.</p>	<p>Postura Ética e Profissional</p>	<p>Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.</p>		

Modelos de Gestão e Política Tributária	<p>Capacidade de estabelecer e mensurar níveis de desempenho alinhados as diretrizes estratégicas e políticas tributárias, aplicando conhecimentos em Gestão Pública e Gestão de Riscos. Planejar, assessorar processos deliberativos, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas e tributárias, assim como identificar os impactos fiscais e propor ações preventivas.</p>				
--	---	--	--	--	--

SUBCOMPONENTE 02: Aperfeiçoamento da gestão do cadastro e implantação do sistema público de escrituração digital					
DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das Práticas de Registro e Arrecadação	<p>Capacidade de analisar, planejar e implementar novas práticas de arrecadação compatíveis com política tributária do estado, após exame quanto à modernização dos processos. Analisar a integração entre órgãos envolvidos com a SEFAZ no processo de registro de empresas e prestação de contas. Capacidade de definir informações essenciais ao registro e à arrecadação.</p>	Proatividade e Orientação para Resultados	<p>Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.</p>	Gestão Estratégica	<p>Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.</p>

<p>Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários</p>	<p>Utilizar conhecimentos em estatística, auditoria e gestão fiscal para análise e cruzamento de dados e aplicação de procedimentos administrativos tributários. Capacidade de analisar e utilizar informações.</p>	<p>Autodesenvolvimento</p>	<p>Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.</p>	<p>Gestão de Projetos</p>	<p>Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades. Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.</p>
<p>Utilização de Sistemas e Processamento de Dados</p>	<p>Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em BI.</p>	<p>Relacionameto Interpessoal</p>	<p>Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.</p>	<p>Gestão de Equipes para Resultados</p>	<p>Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.</p>
		<p>Postura Ética e Profissional</p>	<p>Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.</p>		

COMPONENTE 03: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, PATRIMONIAL E CONTROLE INTERNO

SUBCOMPONENTE 01: Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira

DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Metodologias, Ferramentas e Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público	Conhecer e promover a implantação das novas normas de contabilidade e coordenar implantação do novo sistema financeiro-contábil. Capacidade de realizar procedimentos necessários à execução orçamentária e financeira estadual, aplicando conhecimentos contábeis de forma criteriosa.	Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	Gestão de Processos Organizacionais	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.
Redação Oficial e Linguagem Técnica	Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.	Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.	Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Prevenção e Combate a Fraudes em Licitações	Capacidade de identificar conluio entre concorrentes nas licitações e contratações, sugerir práticas que estimulem a concorrência efetiva entre os licitantes e a maior facilidade de identificação de fraudes.	Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.	Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades. Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

<p>Elaboração de Demonstrações Financeiras e Contábeis</p>	<p>Capacidade de elaboração de documentos da prestação de contas governamentais à sociedade e diversos órgãos fiscalizadores. Propor e analisar indicadores de performance econômica-financeira para acompanhar a programação financeira do estado de forma mais objetiva e estruturada.</p>			<p>Gestão Estratégica</p>	<p>Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.</p>
<p>Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira</p>	<p>Analisar modelos de administração financeira e projeções estatísticas para propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Interpretar e empregar as normas, políticas e sistemas relacionados. Analisar a legislação pertinente aos sistemas tributários, contábeis e administrativos pertinentes à dinâmica da SEFAZ.</p>				
<p>Utilização do Novo Sistema Contábil</p>	<p>Acompanhar, apoiar e utilizar com destreza o novo sistema contábil do estado. Compartilhar e disseminar os novos parâmetros a serem utilizados, promovendo o novo sistema com integridade e ética.</p>				

<p>Gestão da Dívida Pública</p>	<p>Capacidade de efetuar a análise financeira da dívida pública, incluindo o cenário macroeconômico, as fontes de financiamento e respectivas condições e o impacto do endividamento público interno e externo sobre a sustentabilidade fiscal. Monitorar os riscos globais e o planejamento de curto, médio e longo prazos para a dívida. Gerenciamento do processo de contratação de operações de crédito e obtenção das respectivas aprovações. Compreensão dos requisitos e condições do Programa de Ajuste Fiscal - PAF.</p>					
--	---	--	--	--	--	--

SUBCOMPONENTE 02: Melhoria da eficiência e da eficácia da administração de material e de patrimônio					
DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
<p>Logística e Suprimentos</p>	<p>Capacidade de definir prioridades e determinar especificações para aquisição, destinação e descarte de bens, com enfoque na sustentabilidade e racionalização. Gerenciar, acompanhar e controlar procedimentos e projetos da gestão de materiais e de patrimônio da SEFAZ.</p>	<p>Proatividade e Orientação para Resultados</p>	<p>Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.</p>	<p>Planejamento e Utilização Racional de Recursos</p>	<p>Demonstrar comprometimento com a organização por meio da utilização racional dos recursos e gestão estratégica destes. Incentivar a integração de equipes e recursos e a comunicação entre setores para melhoria da administração de materiais e patrimônio.</p>

Controle Patrimonial	Analisar e operacionalizar processos de controle patrimonial, utilizando-se de conceitos, sistemas informatizados e legislação relativos e aplicados ao setor público para melhor gerenciamento e trâmite de patrimônio público do estado.	Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.	Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.
Processos Contratuais	Redigir e analisar contratos, interpretando e aplicando cláusulas contratuais (inclusive penalidades), além de identificar riscos legais e possíveis falhas técnicas e humanas na condução de auditagens de contratos. Administrar sistema de TI voltado à gestão contratual.	Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.	Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Práticas Orçamentárias e de Auditoria Interna	Acompanhar a execução orçamentária e fornecer dados e informações para simulação de planos e projeções orçamentárias. Promover a implantação do sistema de controle de custos e alimentar controle orçamentário interno.	Autodesenvolvimento	Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.		

SUBCOMPONENTE 03: Aperfeiçoamento dos Mecanismos de Auditoria e Controle Interno da Gestão Fiscal

DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno	Conhecer e utilizar a legislação (Direito Tributário, Financeiro, Administrativo e Constitucional) e normas aplicáveis ao controle interno para garantir a realização adequada de auditoria e controle interno da Gestão Fiscal.	Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Utilização de Sistemas e Processamento de Dados	Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em BI.	Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.	Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.

<p>Gestão da Qualidade de Gastos do Setor Público</p>	<p>Compreender o funcionamento da Administração Pública, visando o aperfeiçoamento da gestão e da utilização de recursos financeiros e orçamentários, para eficiência e eficácia na aplicação dos gastos públicos, melhor atendimento à sociedade, transparência e a redução de desperdícios.</p>	<p>Cooperação e Trabalho em Equipe</p>	<p>Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.</p>		
<p>Gestão de Contratos</p>	<p>Capacidade de gerir e analisar os contratos, utilizando-se de legislação específica, sistemas informatizados, conhecimentos financeiros e operacionais da administração pública. Análise dos processos de seleção e contratação, fiscalização da execução e prestação de contas.</p>	<p>Colaboração e Disseminação de Conhecimentos</p>	<p>Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.</p>		
<p>Gestão de Convênios</p>	<p>Capacidade de gerir e analisar a aplicação de recursos públicos por meio de convênios, utilizando-se de técnicas e mecanismos de registros financeiros e contábeis, respeitando os regulamento e requisitos de prestação de contas vigentes.</p>				

COMPONENTE 04: GESTÃO DE PRODUTOS ESTRATÉGICOS

SUBCOMPONENTE 01: Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência e comunicação com a sociedade

DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Legislação e Normas de Transparência Pública	Interpretar e aplicar as normas e legislação tributária e administrativa pertinentes ao trabalho e à comunicação para com a sociedade. Pesquisar e identificar obrigações tributárias e os direitos dos contribuintes e demais partes interessadas.	Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público	Analisar e criticar dinâmica de trabalho para elaboração de Plano de Comunicação de forma clara, objetiva e utilizando-se dos meios de comunicação pertinentes ao nível de atendimento. Aplicar indicadores de qualidade no atendimento para fortalecer e ampliar o programa de educação fiscal da SEFAZ e disseminar outras informações importantes.	Autonomia e Resiliência	Trabalha de forma autônoma quando necessário, mantendo um controle de suas atividades, e busca novos modelos e técnicas para se atualizar frente às demandas de trabalho. Consegue produzir resultados de trabalho de forma independente, tomando decisões com eficiência e responsabilidade, mesmo em situações de dificuldade.	Gestão de Crises e Conflitos	Gerenciar conflitos e crises internas e externas à SEFAZ e analisar tais situações-problema para planejamento e prevenção. Utilizar técnicas e recursos de gestão de equipes e conflitos a fim de oportunizar o desenvolvimento e facilitar o relacionamento profissional e pessoal

<p>Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas</p>	<p>Empregar ferramentas para prevenir e corrigir problemas, propondo ações e estratégias de controle e prevenção de situações indesejadas na Administração Financeira Pública.</p>	<p>Cooperação e Trabalho em Equipe</p>	<p>Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.</p>	<p>Gestão de Projetos</p>	<p>Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.</p>
<p>Uso dos Sistemas de Infomática Básica e Avançada</p>	<p>Capacidade de operar programas de informática básica e equipamentos eletrônicos. Analisar bancos de dados e documentos eletrônicos (Cubos e Data Mining) para extrair conclusões e informações úteis.</p>			<p>Gestão Estratégica</p>	<p>Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.</p>
<p>Redação Oficial e Linguagem Técnica</p>	<p>Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.</p>				

SUBCOMPONENTE 02: Modernização da gestão e aperfeiçoamento dos serviços de tecnologia da informação e comunicação

DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Técnicas e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados	Capacidade de modelar processos, negócios e dados de acordo com a metodologia de processos de desenvolvimento de Software e Banco de Dados DB2 e gerenciar linguagens de programação para melhor implementação e execução da sistemática de TI nas organizações. Administrar ações, permissões e acessos aos bancos de dados.	Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	Gestão de Processos Organizacionais	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.
Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação	Disseminar e fomentar cultura sobre o sistema de segurança em rede de informática, identificar e avaliar riscos da informação para manter serviços tecnológicos de prevenção e alto controle de segurança. Identificar níveis de sensibilidade e segurança de documentos e cumprir procedimentos de manutenção. Capacidade de instalar, configurar e executar parâmetros de controle de acesso.	Comprometimento e Dedicação ao Trabalho	Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.	Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades. Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

<p>Gerenciamento de Redes de Computadores</p>	<p>Analisar, gerenciar, desenvolver e monitorar estrutura de rede física e seus ativos virtuais em diferentes plataformas e ambientes.</p>	<p>Cooperação e Trabalho em Equipe</p>	<p>Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.</p>	<p>Gestão Estratégica</p>	<p>Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.</p>
<p>Infraestrutura de TI</p>	<p>Instalar e configurar o dispositivo, monitorar o seu funcionamento e dimensionar seu espaço livre (IBM Storage) para melhor gerenciamento e planejamento de estrutura de TI.</p>	<p>Colaboração e Disseminação de Conhecimentos</p>	<p>Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.</p>	<p>Controle e Aplicação de Legislação Contratual</p>	<p>Capacidade de analisar e aplicar a legislação contratual nos projetos de aperfeiçoamento da Tecnologia da Informação, com foco na gestão eficiente do contrato e ação ética profissional.</p>
<p>Gerenciamento Eletrônico de Documentos</p>	<p>Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de consultas SQL e gestão eletrônica de documentos.</p>	<p>Colaboração e Disseminação de Conhecimentos</p>	<p>Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.</p>	<p>Gestão de Equipes para Resultados</p>	<p>Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.</p>

<p>Idiomas Estrangeiros</p>	<p>Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.</p>	<p>Autodesenvolvimento</p>	<p>Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.</p>		
<p>Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação</p>	<p>Disseminar e fomentar cultura sobre o sistema de segurança em rede de informática, identificar e avaliar riscos da informação para manter serviços tecnológicos de prevenção e alto controle de segurança. Identificar níveis de sensibilidade e segurança de documentos e cumprir procedimentos de manutenção. Capacidade de instalar, configurar e executar parâmetros de controle de acesso.</p>	<p>Cooperação e Trabalho em Equipe</p>	<p>Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.</p>		

SUBCOMPONENTE 03: Aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos					
DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária	Conhecer, aplicar e explicar os direitos e deveres dos servidores segundo a Legislação Trabalhista atualizada, aplicável á natureza jurídica da SEFAZ.	Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Normas e Métodos de T&D	Utilizar metodologias que proponham maior eficiência ao processo de aprendizagem organizacional e que respeitem normas e legislação de capacitação do estado. Desenvolver e subsidiar eventos de capacitação, em especial eventos de Ensino a Distância (EAD).	Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.	Gestão de Crises e Conflitos	Gerenciar conflitos e crises internas e externas à SEFAZ e analisar tais situações-problema para planejamento e prevenção. Utilizar técnicas e recursos de gestão de equipes e conflitos a fim de oportunizar o desenvolvimento e facilitar o relacionamento profissional e pessoal
Qualidade e Melhoria Contínua dos Processos de RH	Aplicar ferramentas estatísticas e econométricas para fundamentar a tomada de decisão e a análise e identificação de pontos de melhoria em processos de RH, de forma sistemática e buscando a eficácia.			Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual	Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e capacitação destas.

<p>Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos</p>	<p>Conhecer, elaborar e aplicar modelos e ferramentas de gerenciamento de projetos com foco em resultados na administração pública. Compreender e utilizar metodologias consagradas adaptadas para a realidade da SEFAZ, assim como a Gestão Matricial para Resultados. Buscar implementar melhorias nos processos e gestão interna que sejam passíveis de monitoramento e avaliação contínua.</p>			<p>Gestão Estratégica</p>	<p>Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.</p>
<p>Gestão Estratégica de Pessoas</p>	<p>Capacidade para analisar necessidades, propor metas e objetivos para a gestão estratégica de RH alinhados ao PE da organização. Conhecer e aplicar técnicas e métodos para o aperfeiçoamento do desempenho dos servidores, envolvendo os subsistemas de Recursos Humanos com foco em resultados. Conhecer e propor técnicas e práticas de gestão por competências na SEFAZ para melhor análise e orientação do desempenho humano no trabalho. Desenvolver competências profissionais com visão sistêmica e foco em resultados, alinhadas à estratégia organizacional.</p>				
<p>Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho</p>	<p>Capacidade de analisar necessidades e pontos de melhoria voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho, promovendo ações que propiciem um melhor ambiente e condições de trabalho para os servidores da SEFAZ.</p>				

SUBCOMPONENTE 04: Fortalecimento da gestão do conhecimento					
DIMENSÃO TÉCNICA		DIMENSÃO COMPORTAMENTAL		DIMENSÃO GERENCIAL	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Sistemática da Gestão do Conhecimento	Utilizar indicadores e recursos estratégicos similares para estruturação e perenidade da Gestão do Conhecimento. Interpretá-los para reflexão e proposição de ações de ampliação do conhecimento em nível organizacional e individual. Modelar e disseminar processos organizacionais de acesso à informação e disseminar conhecimento.	Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual	Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e capacitação destas.
		Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.	Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
		Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.	Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional	Gerir, fomentar e propor mudanças organizacionais para inovação e melhoria organizacional, considerando intervenção na cultura, estrutura e processos internos. Exerce liderança voltada para a inovação.

		Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.		
--	--	--	---	--	--

Anexo 03 – Matriz de Cruzamentos

		COMPONENTES			
Dimensão	Competência	1. Gestão Estratégica Integrada	2. Administração Tributária e Contencioso Fiscal	3. Administração Financeira, Patrimonial e Controle interno	4. Gestão de Produtos Estratégicos
Comportamental	Autodesenvolvimento				
	Autonomia e Resiliência				
	Colaboração e Disseminação de Conhecimentos				
	Comprometimento e Dedicção ao Trabalho				
	Cooperação e Trabalho em Equipe				
	Criatividade e Empreendedorismo				
	Orientação para a Qualidade no Trabalho				
	Postura Diplomática				
	Postura Ética e Profissional				
	Proatividade e Orientação para Resultados				
	Relacionamento Interpessoal				

Gerencial	Controle e Aplicação da Legislação Contratual				
	Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional				
	Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual				
	Gestão de Convênios e Contratos				
	Gestão de Crises e Conflitos				
	Gestão de Equipes para Resultados				
	Gestão de Processos Organizacionais				
	Gestão de Projetos				
	Gestão Estratégica				
	Gestão Financeira e Orçamentária				
	Planejamento e Utilização Racional de Recursos				
Técnica	Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos				
	Análise de Finanças e Economia Internacional				
	Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das práticas de Registro e Arrecadação				
	Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários				
	Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais				
	Auditora Fiscal				
	Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público				
	Controle Patrimonial				
	Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária				
	Elaboração de Demonstrações Financeiras e Contábeis				
	Gerenciamento de Redes de Computadores				

Técnicas	Gerenciamento Eletrônico de Documentos				
	Gestão da Dívida Pública				
	Gestão da Qualidade de Gastos do Setor Público				
	Gestão de Contratos				
	Gestão de Convênios				
	Gestão Estratégica de Pessoas				
	Infraestrutura de TI				
	Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira				
	Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno				
	Legislação e Normas de Transparência Pública				
	Legislação Tributária e Contencioso Fiscal				
	Logística e Suprimentos				
	Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos				
	Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação				
	Metodologias, Ferramentas e Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público				
	Modelos de Gestão e Política Tributária				
	Normas e Métodos de T&D				
	Práticas e Ferramentas de Administração Pública				
	Práticas Orçamentárias e de Auditoria Interna				
	Prevenção e Combate a Fraudes em Licitações				
Processos Contratuais					

Técnica	Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho				
	Qualidade e Melhoria Contínua dos Processos de RH				
	Redação Oficial e Linguagem Técnica				
	Sistemática da Gestão do Conhecimento				
	Técnicas de Arrecadação e Cobrança				
	Técnicas de Comunicação Institucional				
	Técnicas de Planejamento Estratégico				
	Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas				
	Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos				
	Tecnologias e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados				
	Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento				
	Uso dos Sistemas Informatizados Básicos e Avançados				
	Utilização do Novo Sistema Contábil				
	Idiomas Estrangeiros				

Anexo 04 – Matriz de Priorização

Dimensão	Competência	1	2	3
Comportamental	Autodesenvolvimento			
	Autonomia e Resiliência			
	Colaboração e Disseminação de Conhecimentos			
	Comprometimento e Dedicção ao Trabalho			
	Cooperação e Trabalho em Equipe			
	Criatividade e Empreendedorismo			
	Orientação para a Qualidade no Trabalho			
	Postura Diplomática			
	Postura Ética e Profissional			
	Proatividade e Orientação para Resultados			
	Relacionamento Interpessoal			
Gerencial	Controle e Aplicação da Legislação Contratual			
	Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional			
	Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual			
	Gestão de Convênios e Contratos			
	Gestão de Crises e Conflitos			
	Gestão de Equipes para Resultados			
	Gestão de Processos Organizacionais			
	Gestão de Projetos			
	Gestão Estratégica			
	Gestão Financeira e Orçamentária			
	Planejamento e Utilização Racional de Recursos			

Técnica	Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos		Amarelo	
	Análise de Finanças e Economia Internacional			Verde
	Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das Práticas de Registro e Arrecadação		Amarelo	
	Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários	Vermelho		
	Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais			Verde
	Auditoria Fiscal	Vermelho		
	Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público	Vermelho		
	Controle Patrimonial	Vermelho		
	Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária		Amarelo	
	Elaboração de Demonstrações Financeiras e Contábeis			Verde
	Gerenciamento de Redes de Computadores			Verde
	Gerenciamento Eletrônico de Documentos		Amarelo	
	Gestão da Dívida Pública		Amarelo	
	Gestão da Qualidade de Gastos do Setor Público	Vermelho		
	Gestão de Contratos	Vermelho		
	Gestão de Convênios	Vermelho		
	Gestão Estratégica de Pessoas	Vermelho		
	Idiomas Estrangeiros			Verde
	Infraestrutura de TI	Vermelho		
	Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira	Vermelho		
	Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno	Vermelho		
	Legislação e Normas de Transparência Pública		Amarelo	
	Legislação Tributária e Contencioso Fiscal	Vermelho		
	Logística e Suprimentos	Vermelho		
	Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos		Amarelo	
	Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação		Amarelo	
Metodologias, Ferramentas e Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público			Verde	

Técnica	Modelos de Gestão e Política Tributária			
	Normas e Métodos de T&D			
	Práticas e Ferramentas de Administração Pública			
	Práticas Orçamentárias e de Auditoria Interna			
	Prevenção e Combate a Fraudes em Licitações			
	Processos Contratuais			
	Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho			
	Qualidade e Melhoria Contínua dos Processos de RH			
	Redação Oficial e Linguagem Técnica			
	Sistemática da Gestão do Conhecimento			
	Técnicas de Arrecadação e Cobrança			
	Técnicas de Comunicação Institucional			
	Técnicas de Planejamento Estratégico			
	Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas			
	Técnicas e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados			
	Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos			
	Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento			
	Uso dos Sistemas de Infomática Básica e Avançada			
	Utilização de Sistemas e Processamento de Dados			
	Utilização do Novo Sistema Contábil			