

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

PRODUTO 3 – TRILHAS DE CAPACITAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO

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 03 - Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento para as Secretarias Estaduais de Fazenda, de acordo com componentes e subcomponentes do PROFISCO.
Prazo:	28 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 terceiro 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 as Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento, divididas por componentes e subcomponentes, validadas pelos participantes do workshop realizado em Brasília, na sede do BID, em 26/06/2012.

SUMÁRIO

	Página
1. Escopo do Trabalho e do Relatório	07
2. Definições e Conceitos Preliminares	08
3. Metodologia	11
3.1. Análise de Dados e Criação das Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento	11
3.2. Reunião de confirmação interna - COGEF	13
3.3. Workshop de validação das Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento	14
3.3.1. Alterações em Competências e em Priorização	15
4. Trilhas de Desenvolvimento e Capacitação	17
4.1. Layout e Lógica das Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento	22
4.1.1 Trilha: Componente 01 - Gestão Estratégica Integrada	23
4.1.2. Trilha: Componente 02 - Administração Tributária e Contencioso Fiscal	24
4.1.3. Trilha: Componente 03 - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno	25
4.1.4. Trilha: Componente 04 - Gestão de Produtos Estratégicos	26
Exemplos de Trilhas traçadas para um Gerente e um Técnico	27
4.2. Temas, Módulos e Modalidades	31
5. Considerações Finais e Próximos Passos	36
6. Referências Bibliográficas	37

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Figuras	Página
Figura 1: Trilha Componente 01 - Gestão Estratégica Integrada	----- 23
Figura 2: Trilha Componente 02 - Administração Tributária e Contencioso Fiscal	----- 24
Figura 3: Trilha Componente 03 - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno	----- 25
Figura 4: Trilha Componente 04 - Gestão de Produtos Estratégicos	----- 26
Figura 5: Exemplo trilha - funcionário cargo gerencial	----- 28
Figura 6: Exemplo trilha - funcionário cargo técnico	----- 30

Tabelas	Página
Tabela 1: Os três tipos de opções de aprendizagem Fonte: Le Boterf (1999)	----- 09
Tabela 3: Extrato da Matriz de Cruzamento	----- 12
Tabela 4: Extrato da Matriz de Priorização	----- 13
Tabela 5: Matriz de Temas, Módulos e Modalidades de Capacitação	----- 32

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 3, Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento, contendo as trilhas e sua lógica de desenvolvimento 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.

As Trilhas foram elaboradas com base na a Matriz de Priorização e da Matriz de Cruzamentos como alicerces, produtos do relatório anterior. Desta maneira, as trilhas mantêm-se autênticas à realidade das Secretarias dos diversos estados, com uma lógica aprovada pelo grupo gestor do projeto (servidores das SEFAZ dos estados) 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. Estes programas, referentes às trilhas, serão elaborados na próxima fase do projeto: Fase IV - Programas de Capacitação e Desenvolvimento.

2. Definições e Conceitos Preliminares

Segundo Freitas (2002), trilhas são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Nas Trilhas de Capacitação, mais flexíveis para o planejamento individual do que as tradicionais grades de treinamento, cada indivíduo concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e objetivos, integrando em seu planejamento de desenvolvimento às expectativas individuais e da organização. Assim, trilhas de aprendizagem constituem uma estratégia para desenvolvimento de competências voltadas para o aprimoramento do desempenho atual e futuro.

As trilhas se diferenciam das grades de treinamento pela riqueza, diversidade e maleabilidade dos recursos de aprendizagem contemplados. Outra vantagem das trilhas sob as grades de treinamento é que estas não são necessariamente vinculadas a cargos específicos, contribuindo para o desenvolvimento completo e contínuo do profissional. Conforme frisamos neste projeto, que é voltado para os componentes do PROFISCO e não para carreiras específicas, as trilhas e suas competências correspondentes não são hierarquizadas, podendo um gerente

Para que cada funcionário possa “criar” e seguir sua própria trilha de aprendizagem, é necessário dar-lhe opções de capacitações, assim Le Boterf (1999) diz existir três tipos de aprendizagem possíveis para atender a necessidade de flexibilidade das trilhas. Estas são apresentadas na tabela abaixo:

Tipo 01: Situações cuja finalidade principal e tradicional é o treinamento	Tipo 02: Situações criadas para serem formadoras, mas não são consideradas treinamento	Tipo 03: Situações de trabalho que podem tornar-se oportunidades de desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos presenciais dentro ou fora da empresa ▪ Cursos à distância ▪ Seminários ▪ Viagens de estudo ▪ Substituição temporária de um superior hierárquico ▪ Condução de grupo de trabalho ▪ Rodízio de funções ▪ Leitura de livros, manuais e rotinas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultas a especialistas ▪ Intercâmbio de práticas ▪ Realização de projetos com defesa diante de uma banca ▪ Acompanhamento por tutor ou alguém mais experiente ▪ Trabalho em parceria com consultores externos ▪ Participação em reuniões profissionais externas ▪ Criação de manuais pedagógicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concepção de novos equipamentos ou de processos ▪ Redação de obras ou artigos ▪ Realização de missões específicas (auditoria ou avaliação) ▪ Condução de projetos ▪ Exercício da função de tutor ▪ Trabalho temporário em outro posto de trabalho ▪ Alternância entre funções operacionais e gerenciais

Tabela 1: Os três tipos de opções de aprendizagem Fonte: Le Boterf (1999)

As trilhas de capacitação são sistemas utilizados para ampliação da visão sistêmica e da flexibilidade de capacitação dos funcionários de determinada organização, sugerindo meios alternativos de aprimoramento profissional das competências organizacionais. Estas também tornam visíveis e claras as expectativas da organização em relação ao desempenho e às competências necessárias na atuação dos diversos segmentos funcionais. Representam, portanto, parceria entre empresa e empregado, cada qual assumindo sua parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (Freitas, 2002). É possível deduzir um relacionamento proveitoso para ambas as partes por gerar valor social e econômico nos dois sentidos.

Para alcance dos resultados esperados e validade dos esforços é essencial que a organização divulgue as opções de aprendizagem disponíveis, vinculando-as a cada competência a ser desenvolvida, cada opção precisa especificar quais competências ela desenvolve e o que se espera do funcionário em termos de desempenho. Estimular as pessoas a desenvolverem suas trilhas de aprendizagem, valorizar e reconhecer os profissionais que se mantêm em processo de melhoria contínua do desempenho e em busca de crescimento profissional também são papéis da organização.

A utilização de trilhas de aprendizagem pressupõe o encontro entre os interesses profissionais pessoais e a estratégia da organização. Outras condições básicas para a que a organização possa implementar esse sistema de aprendizagem são: um conjunto de informações sobre o desenvolvimento profissional (necessidades e tarefas a serem realizadas - requisito cumprido na etapa de mapeamento das competências) e dispor de um sistema de gerenciamento de desenvolvimento (responsabilidade de cada SEFAZ gerir da maneira que achar melhor suas capacitações).

Os conceitos e fundamentos apresentados foram analisados e ajustados de acordo com a realidade da SEFAZ e do PROFISCO, bem como com os demais produtos deste projeto, chegando-se à metodologia apresentada a seguir.

3. Metodologia

A Metodologia utilizada para elaboração das Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento é descrita abaixo, por etapas seqüenciais:

3.1. Análise de Dados e Criação das Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento

Após a identificação e validação das competências necessárias para execução de tarefas e funções da SEFAZ, utilizando o PROFISCO como norteador, o Instituto Publix iniciou a análise para posicionamento destas em trilhas. Tais trilhas seguiram o raciocínio da Matriz de Cruzamento e a Matriz de Priorização, realizada ao final da etapa de validação da Matriz de Competências.

A Matriz de Cruzamento foi discutida por integrantes do GDFAZ e COGEF que possuíam maior grau de compreensão de competências e gestão estratégica de Recursos Humanos. Esta matriz foi utilizada para avaliar a quais componentes cada competência poderia se relacionar além daquele em que se originou. Isso permite uma visualização mais ampla e sistêmica da distribuição e presença destas competências, facilitando e apoiando os trabalhos de capacitação da SEFAZ – pois permite maior eficiência no alcance dos objetivos do PROFISCO ao se trabalhar determinada competência presente em componentes diferentes.

Abaixo um pequeno extrato da Matriz de Cruzamentos é novamente apresentado para ilustração (a tabela completa encontra-se no relatório anterior, referente à Fase II).

		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
Gerencial	Gestão Financeira e Orçamentária				
Técnica	Infraestrutura de TI				
Técnica	Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno				
Técnica	Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação				
Técnica	Normas e Métodos de T&D				
Comportamental	Orientação para a Qualidade no Trabalho				
Técnica	Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos				
Gerencial	Planejamento e Utilização Racional de Recursos				

Tabela 2: Extrato da Matriz de Cruzamento

Outra matriz que serviu como base para criação das trilhas foi a Matriz de Priorização. As competências foram posicionadas ao longo da trilha de acordo com seu grau de criticidade, assim as competências mais prioritárias para realização das atividades e funções serão adereçadas mais rapidamente no plano de desenvolvimento. A seguir é apresentado um extrato da Matriz de Priorização para visualização (a tabela completa também se encontra no relatório anterior, referente à Fase II).

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			
	Utilização Consciente de Recursos			

Tabela 3: Extrato da Matriz de Priorização

3.2. Reunião de confirmação interna - COGEF

Para confirmação das diretrizes tomadas e ajustes gerais nas trilhas 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 GDFAZ, COGEF e BID, além de representante da ESAF. Nesta reunião, foram discutidos os pontos prévios à elaboração das trilhas, os critérios que orientam a utilização das trilhas e o próprio layout das trilhas de capacitação, com o posicionamento das competências.

Ao final desta reunião, foi decidido que se fazia necessária uma atenção especial às competências técnicas principalmente da trilha referente ao Componente 02 do PROFISCO. Algumas possibilidades de competências técnicas novas foram discutidas, e

também foram analisadas quanto ao seu posicionamento na trilha. Estas foram posteriormente analisadas no Workshop de Validação com o grupo maior.

3.3. Workshop de validação das Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento

Neste workshop, realizado na sede do BID em Brasília no dia 26/06/2012, foi realizada a apresentação e a validação das Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento junto aos membros da COGEF e representantes dos estados participantes da coleta de dados.

Os participantes foram os representantes da SEFAZ dos estados do Pará, Bahia, Espírito Santo, Tocantins, São Paulo, Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Santa Catarina. Os demais participantes eram representantes do BID e da ESAF.

Após a introdução e apresentação inicial da COGEF/GDFAZ acerca do projeto aos novos integrantes do grupo de trabalho, o workshop seguiu a ordem de apresentação em que, primeiramente, foram conectadas a fase anterior e esta fase do projeto, demonstrando de onde vieram as informações validadas e como foram desenhadas as trilhas. Passou-se posteriormente pelos critérios que nortearão a dinâmica das trilhas, o layout das trilhas em si para os quatro Componentes do PROFISCO e, por fim, a tabela de módulos e modalidades de capacitação que fornecerão uma indicação para o prosseguimento dos trabalhos da próxima fase (Programas de Capacitação).

Alguns breves comentários foram feitos pelos participantes quanto aos critérios, ressaltando-se que são de caráter sugestivo, e logo após iniciou-se a apresentação das trilhas. Em seguida, foi dado o início à análise das trilhas individualmente, para posterior discussão em grupo. Cada participante recebeu uma via impressa de cada trilha, por Componente, que também foram expostas via *datashow*. Após um intervalo, foi iniciada a discussão, na qual algumas sugestões de **reposicionamento** e **priorização** de competências foram feitas, com destaque aos Componentes 02 e

03, e no total **10 novas competências de cunho técnico foram sugeridas**, as quais terão seus CHAs levantados junto aos especialistas das áreas pertinentes, serão formatadas e incluídas na Matriz de Competências na forma de atualização. Algumas competências originais tiveram suas **nomenclaturas** levemente alteradas, a partir de sugestões de especialista da área-fim da SEFAZ DF, em consenso com o grupo. Maiores detalhes são descritos abaixo.

3.3.1 Alterações em Competências e em Priorização

Durante a reunião com o petit comitê e o Workshop de Validação com os demais participantes, algumas competências foram renomeadas, inclusas ou suprimidas, bem como a sua priorização e posicionamento nas trilhas foram revistas.

Já as inclusões foram concentradas nos componentes 02 e 03. Para o componente 02, “Gestão Estratégica Integrada”, foram inclusas as competências “Auditoria Fiscal”, “Técnicas de Arrecadação e Cobrança”, “Legislação Tributária e Contencioso Fiscal” e “Modelos de Gestão e Política Tributária”, pois este componente foi considerado insuficiente em competências do cunho técnico.

Pela mesma razão, no Componente 03: Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno foram adicionadas as competências “Gestão da Qualidade de Gastos do Setor Público” e “Gestão da Dívida Pública”.

A Competência “Gestão de Contratos e Convênios” foi considerada demasiada ampla, por isso, para o terceiro componente, ela foi dividida em “Gestão de Contratos” e “Gestão de Convênios”. Igualmente ampla, a competência “Logística e Controle Patrimonial” foi dividida em “Logística e Suprimentos” e “Controle Patrimonial”.

Algumas competências sofreram alterações apenas na sua nomenclatura para melhor explicitar sua definição e CHAs

(Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e também atender aspectos técnicos da área de atuação da SEFAZ corresponde ao seu componente PROFISCO. Estas foram “Gestão Financeira e Orçamentária”, “Elaboração de *Demonstrações* Financeiras e Contábeis”, “Práticas Orçamentárias e de Auditoria *Interna*” e “Metodologias, Ferramentas e Normas *de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público*”.

Ao final do evento, quando da observação da tabela de módulos e modalidades, verificou-se que competência “Liderança” estava em justaposição (já englobada) em outras competências, haja vista que a sua definição já é abordada em diversas outras competências comportamentais e gerenciais, notadamente Gestão de Equipes para Resultados e Gestão de Crises e Conflitos, justificando sua supressão para evitar repetições ou redundâncias.

Foi entendido também que a competência comportamental “Utilização Consciente de Recursos” tem seus CHAs e definição muito similar à sua correspondente gerencial, “Planejamento e Utilização Racional de Recursos”. Além disto, esta última acaba por englobar o conteúdo da primeira, prevalecendo por ser mais abrangente e portanto mais eficaz para fins de capacitação.

4. Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento

As Trilhas e Capacitação e Desenvolvimento foram validadas incorporando as sugestões e alterações feitas durante a reunião com o petit comitê e durante o Workshop de validação. Reitera-se a importância dessas alterações tendo-se em vista a rica contribuição de especialistas das secretarias por se tratar de um produto que impactará diretamente a realidade de capacitação da SEFAZ e seus funcionários. Espera-se que as trilhas sejam utilizadas não apenas para direcionamento e acesso a cursos, mas também como ferramenta propulsora para o desenvolvimento dos demais subsistemas de recursos humanos voltados a capacitação e desenvolvimento.

As Trilhas foram formatadas a partir dos componentes e subcomponentes do PROFISCO, estes sendo ponto de chegada e partida - respectivamente. A fim de amplificar os benefícios e nivelar as oportunidades para todos os funcionários, recomenda-se que as trilhas sejam normatizadas de acordo com os seguintes **critérios gerais:**

- **Respeito à sequência apresentada, prioritariamente**

As trilhas devem ser cumpridas de acordo com os caminhos dados, a flexibilidade é dada a partir da escolha de qual competência à determinada “altura” do caminho, ou seja, nível de prioridade (vermelho - prioridade crítica, amarelo - prioridade média, verde - prioridade menor), o funcionário deseja investir seus esforços e em qual tipo de capacitação/ módulo.

- **Escolha entre competências**

As trilhas são caracterizadas pela sua flexibilidade de escolha entre competências e eventos de capacitação. Esta flexibilidade é dada pela liberdade de escolha entre as competências

pertencentes ao mesmo grupo de prioridade. O funcionário da SEFAZ não possui pré-requisitos de competências para formatação de sua trilha individual.

- **Competências complementares**

Como mencionado anteriormente, as competências foram analisadas e concluiu-se que diversas podem ser alocadas tratadas para componentes além daqueles em que se originaram (pensadas e levantadas pelos gernetes de área nos formulários encaminhados na primeira etapa do projeto ou durante os workshops de validação). Tais competências foram caracterizadas como complementares e sinalizadas com a simbologia © no desenho das trilhas.

- **Experiência, maturação e reciclagem**

É sugerido que exista um tempo de maturação da competência após a conclusão da capacitação a ela referida. Esse período é importante entre capacitações para certificar que o funcionário associou o conhecimento passado e o está aplicando diariamente em suas tarefas, tornou tal competência em hábito profissional.

Para cursos de curta duração, é interessante que o profissional passe por períodos de experiência de um a dois meses para melhor absorver, processar e aplicar os novos conhecimentos. É vital que exista um momento de discussão e reflexão entre os participantes da SEFAZ sobre o nível de aplicabilidade e fixação do conteúdo e aspectos diretamente relacionados ao trabalho que desempenham.

Quanto aos cursos de média duração, é importante um período de três a quatro meses de maturação, tendo-se a mesma orientação da discussão que os cursos de curta duração.

Para cursos de longa duração (*lato sensu* ou *stricto sensu*) é altamente recomendado que o servidor tenha um tempo de experiência de no mínimo um a dois anos para amadurecer esses conhecimentos antes de assumir um novo compromisso com capacitações de longa duração. Naturalmente, eventos de

capacitação de curta ou média duração podem ser realizados em menor espaço de tempo após a conclusão de um curso de longa duração.

Antecipa-se que muitos funcionários da SEFAZ já detenham algumas (ou várias) das competências da trilha bem desenvolvidas, porém é importante que estes reciclem seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A reciclagem é relevante para ampliar a visão referente a determinada competência e relembrar aspectos importantes do conteúdo aprendido, que muitas vezes contempla aspectos práticos e de vivência que implicam em conhecimento tácito.

- **Comunicação entre SEFAZ para contratação conjunta**

A comunicação entre as SEFAZ é essencial para maior economia na contratação das capacitações de cada capacitação, bem como na transmissão de boas experiências em eventos de capacitação. Assim, as SEFAZ dos diferentes estados devem utilizar as formas de comunicação mais práticas e eficientes (ex.: grupos de e-mail, fóruns de discussão online, Skype) para compartilhar informações sobre cursos a serem contratados, para que possam ser realizados em conjunto para obter maior abrangência, eficiência e redução de custos operacionais.

- **Módulo e modalidades de capacitação**

É interessante que os servidores realizem todos os módulos de capacitação previstos em cada curso ou evento de capacitação, entretanto para aquela competência que considere mais desenvolvida, pode ser executado apenas um ou outro módulo para dar maior foco às necessidades latentes de competências a desenvolver. Assim, também se abre a oportunidade aos demais servidores que necessitem desta vaga no evento de capacitação.

Quanto às modalidades de capacitação a serem definidas nos programas, como por exemplo EAD, eventos presenciais, cursos de curta, média ou longa duração, grupos de estudo, dentre outros, devem ser aproveitadas as alternativas e flexibilidade em

prol da praticidade logística para os participantes e organizadores, facilitando o acesso aos cursos e eventos e otimizando a assiduidade dos participantes.

- **Disseminação e compartilhamento de conhecimentos**

Ressalta-se que é de suma importância que os cursos e eventos de capacitação sejam amplamente divulgados e as informações resultantes acerca dos mesmos sejam disseminadas entre as SEFAZ. Da mesma forma, é importante que os conhecimentos gerados possam ser compartilhados não somente com membros das equipes locais dos participantes dos cursos, mas também com outros departamentos ou secretarias por meio de documentos eletrônicos, fóruns de discussão, bibliotecas virtuais e encontros periódicos que podem ser aproveitados para trocas de experiências. Os movimentos atuais para a criação de um instituto virtual voltado para a capacitação das SEFAZ, liderado pelo GDFAZ, é amplamente oportuno para tal.

Recomendações para a Área de Capacitação

Recomenda-se que deverá ficar a cargo da área de capacitação de cada SEFAZ a responsabilidade de verificar os resultados e o grau de absorção dos conteúdos dos eventos de capacitação e, conseqüentemente, o impacto no desempenho dos funcionários pós-capacitação. Isto auxiliará na verificação da efetividade da capacitação para a consecução dos objetivos do PROFISCO a longo prazo, além da pertinência e qualidade dos cursos e eventos em si.

A de Capacitação também deverá ser responsável pela comunicação de opções de aprendizagem disponíveis nas trilhas e a das competências vinculadas a estas. Assim como os temas devem ser claros quanto a que conteúdo será abordado nas capacitações e quais as expectativas da SEFAZ com a realização destas opções.

É igualmente relevante a necessidade de reuniões de planejamento das trilhas de desenvolvimento entre gestor e

servidor. Desta forma, as capacitações se ajustarão às necessidades do profissional e da empresa sem dano ao seu desempenho em tarefas diárias e responsabilidades, em consonância com o planejamento de seu setor ou departamento.

Por fim, sugere-se que aqueles servidores que estiverem realizando a trilha de capacitação da forma mais fiel possível, dentro do seu plano de capacitação montado juntamente com seu Gerente, poderão ter prioridade nas vagas disponíveis nos cursos subsequentes de seu interesse, quando comparados àqueles servidores que não seguem suas trilhas planejadas. Assim, ressalta-se a importância das trilhas e a atenção dos servidores para as prioridades traçadas.

4.1. Layout e lógica das Trilhas de Capacitação e Desenvolvimento

As trilhas foram delineadas partindo-se do Subcomponente como ponto de partida e chegando-se ao Componente como ponto de chegada, simbolizando, assim, a consecução dos objetivos do componente do PROFISCO. Cada trilha, em seu Subcomponente, segue sempre dentro do retângulo de cor cinza destacada, diferenciando-se do retângulo de tom de cinza diferenciado ao lado, mantendo-se o contraste para melhor visualização entre os Subcomponentes. As trilhas estão representadas nas figuras localizadas nas próximas páginas.

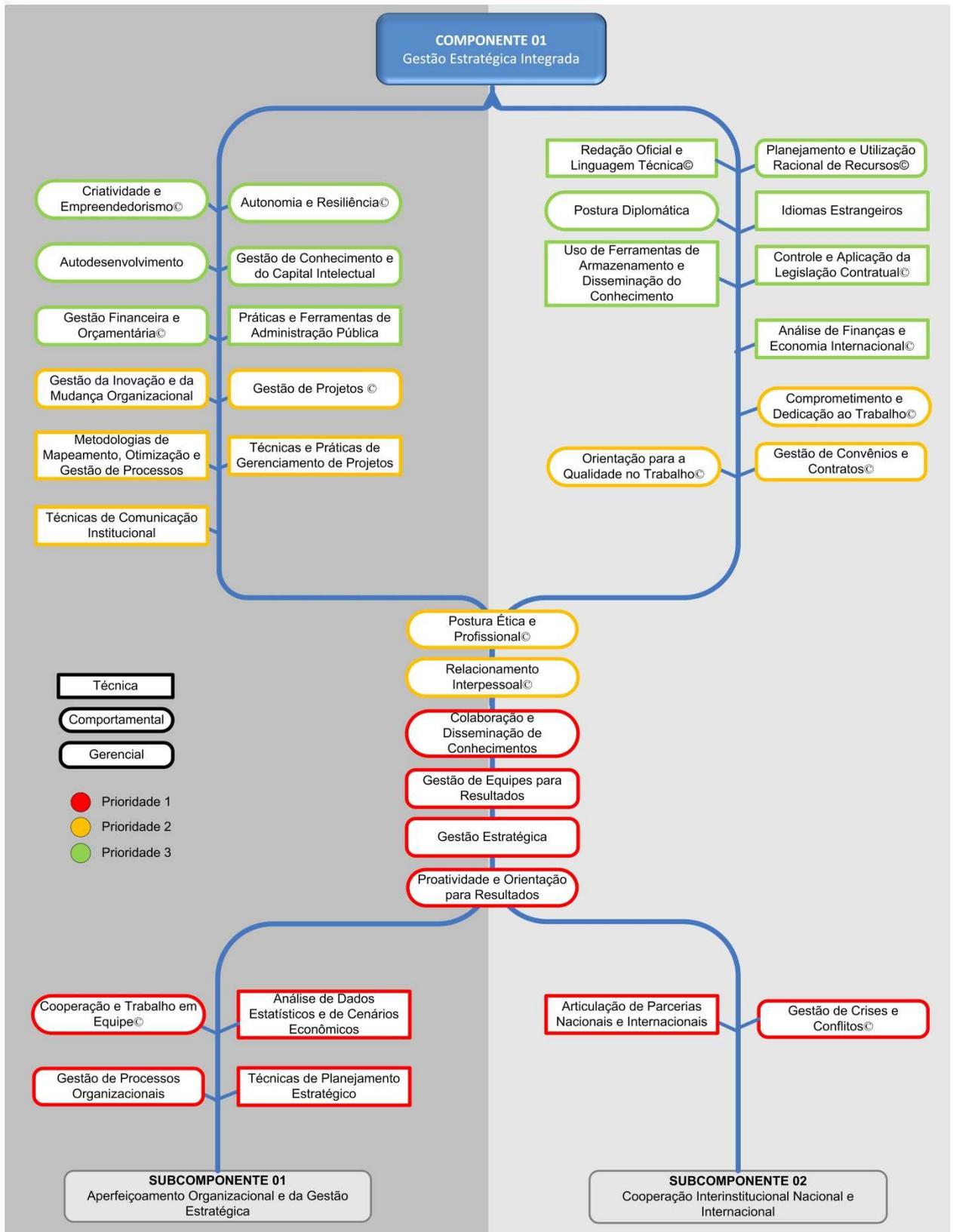
As competências são posicionadas nas trilhas com cores diferentes, simbolizando os três níveis de prioridade na trilha validados com o grupo de trabalho do projeto no Workshop de Validação: Prioridade 1 - vermelho , Prioridade 2 - amarelo , e Prioridade 3 - verde . As competências estão inseridas em caixas quadradas ou mais arredondadas representando os diferentes tipos de competências: técnicas, gerenciais e comportamentais, conforme a legenda ao lado esquerdo da figura.

Conforme a possibilidade de escolha entre competências a desenvolver no período (decisão conjunta com o Gerente),

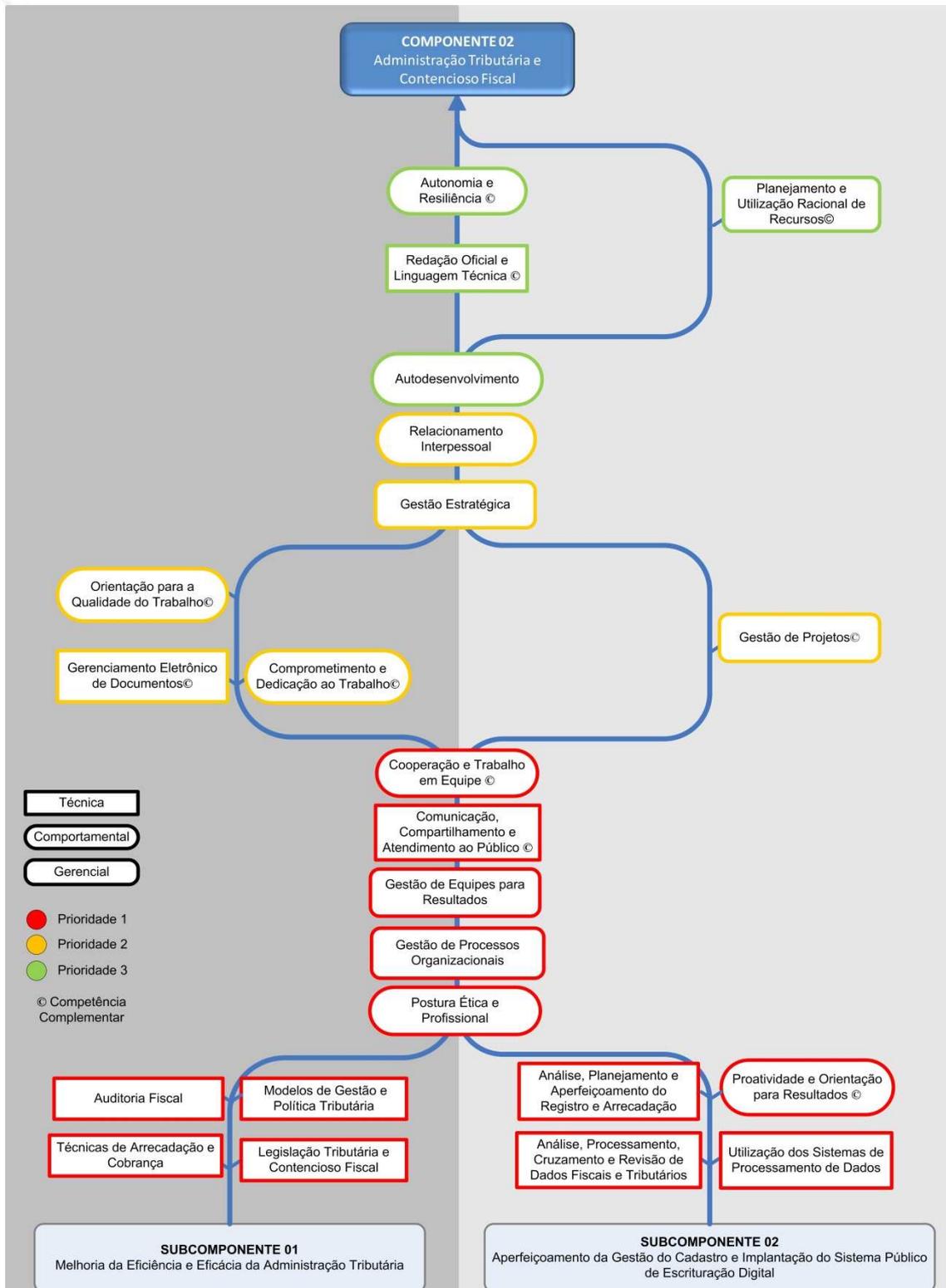
o servidor deverá seguir a seqüência de capacitação nas competências que precisa desenvolver, partindo de baixo para cima, na ordem vermelho, amarelo e verde. Dentre as competências de mesmo nível de prioridade (mesma cor), o servidor poderá trabalhar alternativamente aquelas que julgar mais críticas na ordem que preferir, mas procurando seguir a seqüência do layout da trilha sempre que possível.

Como mencionado anteriormente, as competências complementares entre os Subcomponentes apresentam o símbolo ©. O Período de experiência, aplicação *on-the-job* e maturação do conhecimento antes do próximo evento de capacitação é representado pela linha azul().

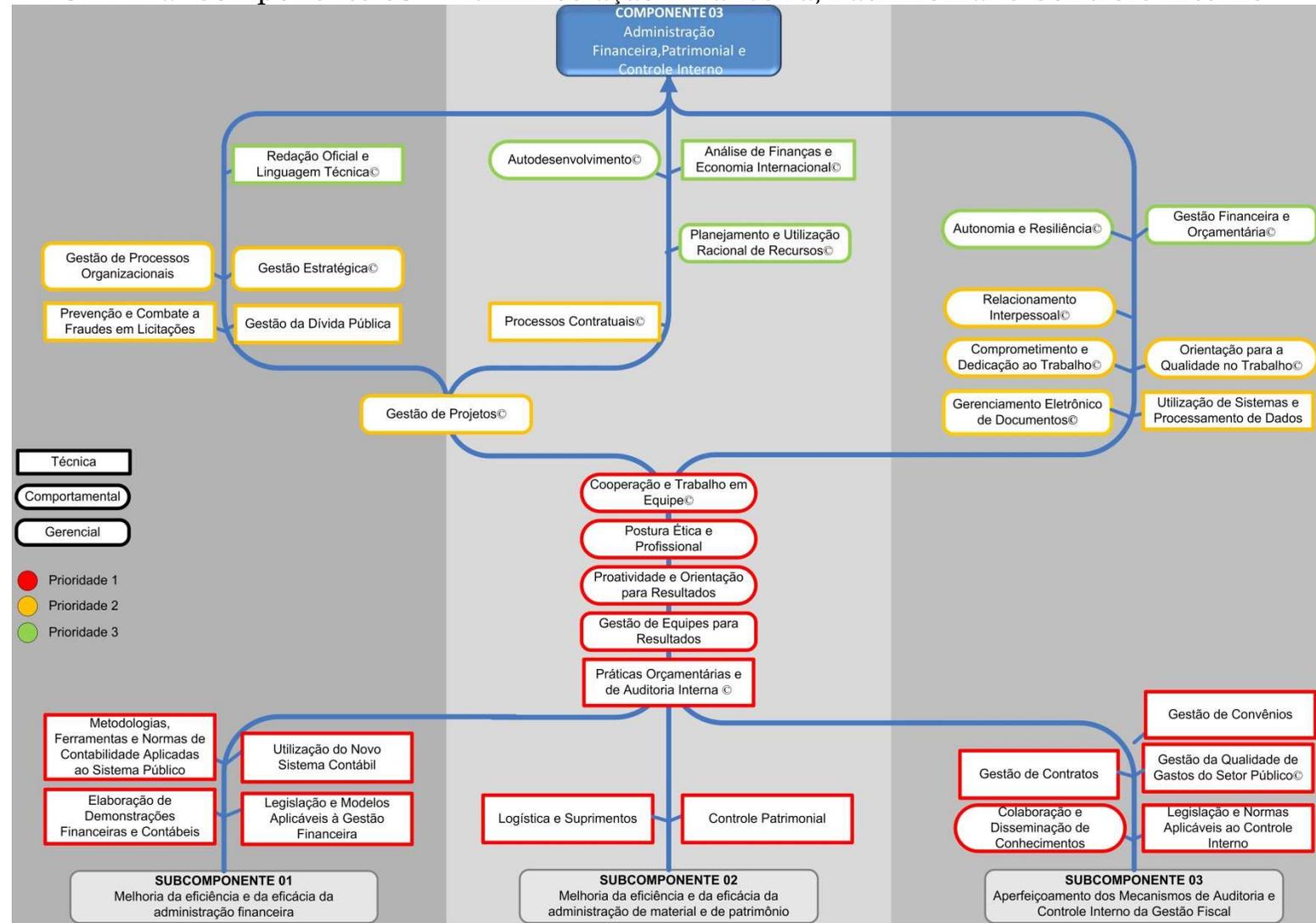
4.1.1. Trilha: Componente 01 - Gestão Estratégica Integrada



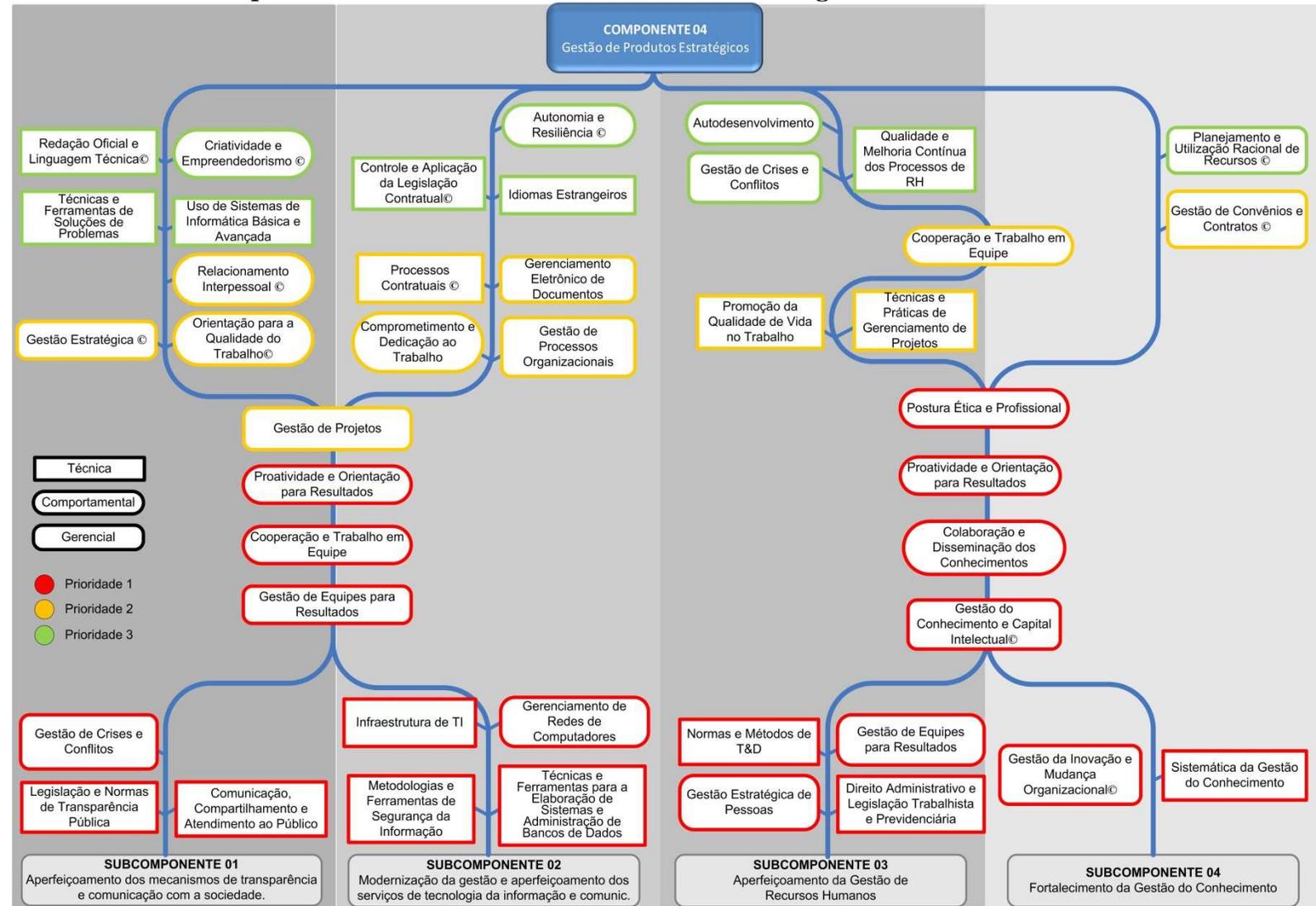
4.1.2. Trilha: Componente 02 - Administração Tributária e Contencioso Fiscal



4.1.3.Trilha: Componente 03 - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno



4.1.4.Trilha: Componente 04 - Gestão de Produtos Estratégicos



Exemplos de como as trilhas podem ser traçadas:

As imagens abaixo são ilustrações de possibilidades de trilhas para dois funcionários, com seus planos de desenvolvimento, demonstrando possíveis escolhas realizadas por um *servidor de nível técnico* e outro *de nível gerencial*. Estes exemplos procuram demonstrar a flexibilidade e adaptabilidade que as trilhas possuem, e também a independência para com cargos de trabalho nas Secretarias.

No primeiro exemplo (Figura 05 abaixo), um **Gerente** hipotético escolhe as competências que necessita desenvolver quanto ao Subcomponente 01: Melhoria da Eficiência e Eficácia da Administração Tributária, contido no Componente 02 do PROFISCO. Ele possui a liberdade de escolher entre as competências técnicas, gerenciais e comportamentais que necessita aprimorar, em consonância com os gaps identificados por meio dos sistemas de gestão de pessoas presentes em sua SEFAZ (avaliação, de desempenho, mapeamento de competências individuais, LNT - Levantamento de Necessidades de Treinamento, dentre outros). Assim, este Gerente escolheu as competências Postura Ética e Profissional, Gestão de Processos Organizacionais, Gestão de Equipes para Resultados, Gerenciamento Eletrônico de Documentos, Gestão Estratégica e Relacionamento Interpessoal. Nada impediria que escolhesse, por exemplo, uma competência técnica como Auditoria Fiscal, caso necessitasse de reciclagem de conhecimentos.

Entre cada uma destas alternativas de capacitação, respeitaria os níveis de prioridade (1 - vermelho, 2 - amarelo, 3 - verde) e o tempo sugerido de maturação e aplicação do conhecimento entre cada curso ou evento de capacitação, representado pela linha azul entre as competências.

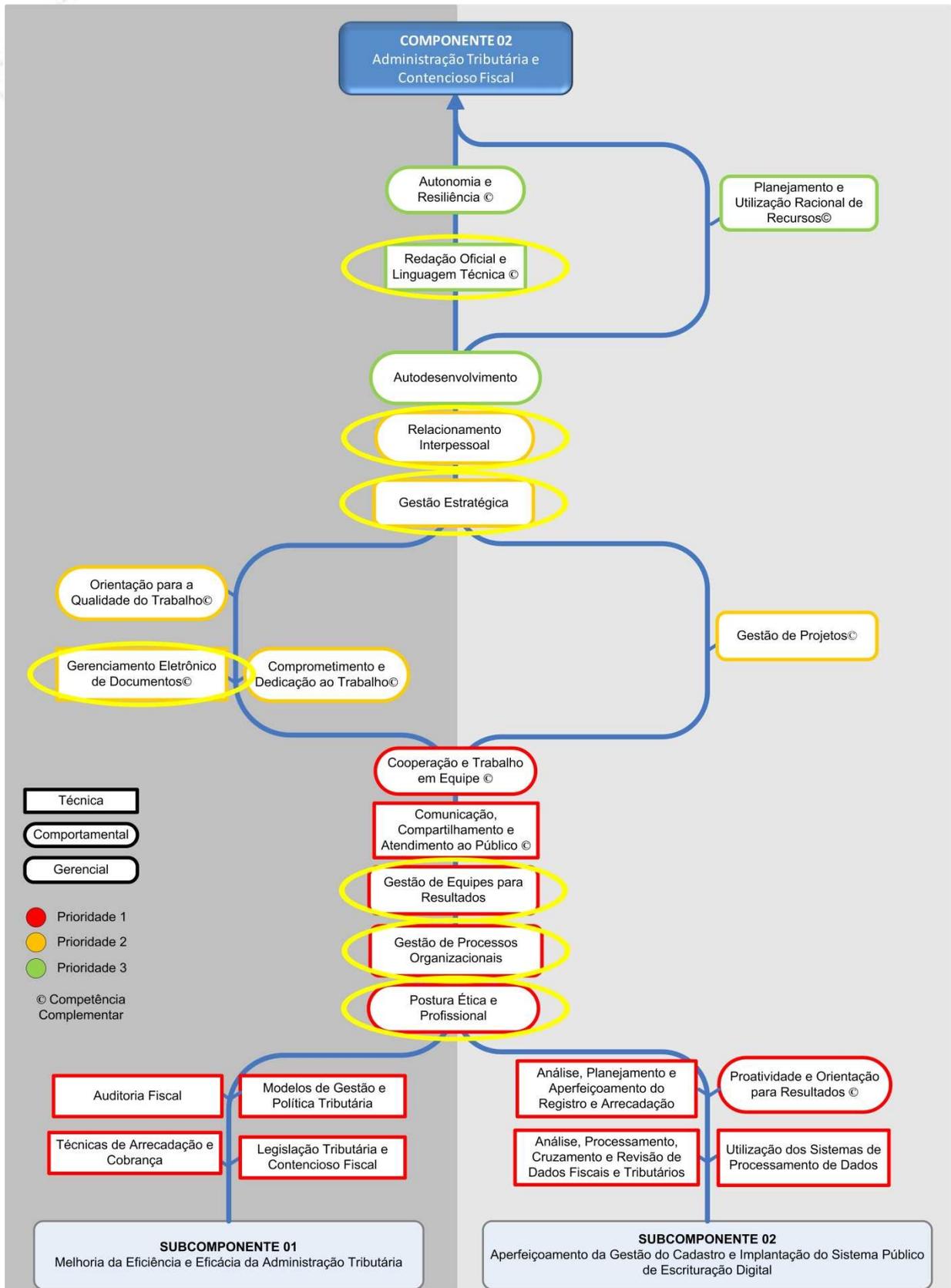


Figura 5: Exemplo trilha - funcionário cargo gerencial

No segundo exemplo (Figura 06 abaixo), um **Técnico** hipotético escolhe as competências que necessita desenvolver quanto ao mesmo Subcomponente 01, contido no Componente 02 do PROFISCO. Ele poderia igualmente escolher não somente as competências técnicas ou comportamentais, mas também as gerenciais que fossem pertinentes ao seu desenvolvimento, prevendo a possibilidade de necessitar preencher uma vaga de nível gerencial no futuro (plano de sucessão). Da mesma forma, as escolhas seriam orientadas pelos gaps identificados por meio dos sistemas de gestão de pessoas presentes em sua SEFAZ. Assim, este Técnico escolheu as competências Técnicas de Arrecadação e Cobrança, Legislação Tributária e Contencioso Fiscal, Modelos de Gestão e Política Tributária, Postura Ética e Profissional, Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público, Comprometimento e Dedicção ao Trabalho, Orientação para a Qualidade do Trabalho, Gestão Estratégica e Autodesenvolvimento.

Mesmo que tenha abordado principalmente competências técnicas e comportamentais, nada impediria que escolhesse, por exemplo, outra competência gerencial como Gestão de Equipes para Resultados, caso necessitasse gerenciar equipes de trabalho no futuro próximo.

Da mesma forma, entre cada uma destas alternativas de capacitação, respeitaria os níveis de prioridade (1 - vermelho, 2 - amarelo, 3 - verde) e o tempo sugerido de maturação e aplicação do conhecimento entre cada curso ou evento de capacitação.

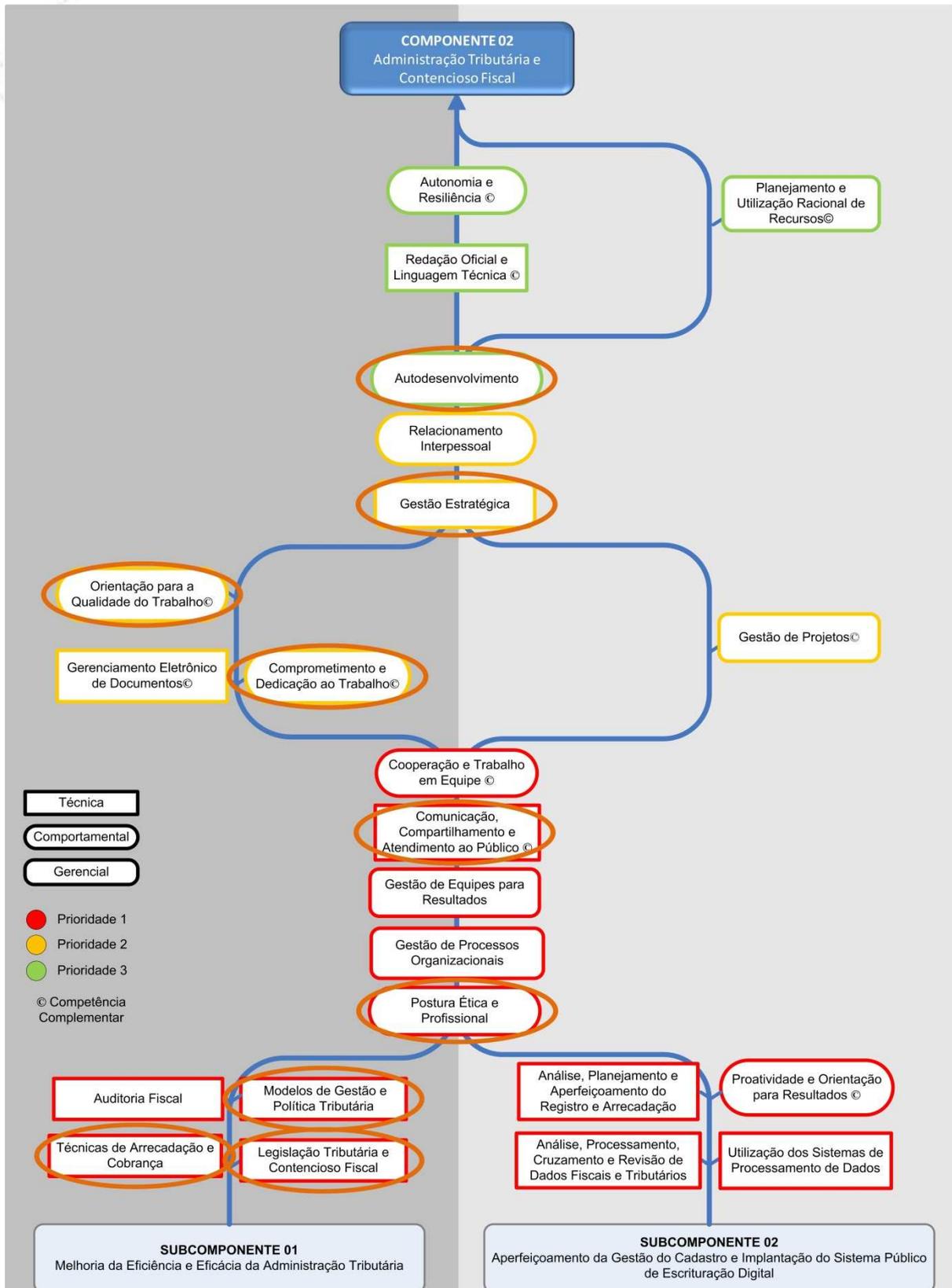


Figura 06: exemplo de trilha de funcionário técnico.

4.1. Temas, Módulos e Modalidades:

Como forma de agrupamento e melhor direcionamento das capacitações possíveis para cada competência do PROFISCO, estas foram agrupadas em temas amplos, por similaridade ou pertinência para capacitação. Os temas foram divididos em módulos, aos quais indicam a ordem lógica de prioridade e seguimento de cada capacitação.

Os módulos respeitam a priorização indicada e sua abrangência dos componentes, para que possa-se ser mais efetivo e eficaz nas oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela Secretaria.

Também com intuito de manter a flexibilidade das trilhas, é possível o servidor iniciar seu desenvolvimento no módulo dois, por exemplo, por julgar que já domina a competência relativa ao módulo um, e assim em diante quando necessário.

Este julgamento de domínio ou não da competência deve ser realizado entre gestor e servidor, durante a reunião de planejamento das trilhas.

As modalidades presencial, EAD, grupo de estudo, mentoring e outras como coaching, estágio interno e outras formas de capacitação, assim como sua duração (curta, média ou longa), foram discutidas pelo grupo no Workshop e ajustadas. Estas servirão como uma indicação inicial para a elaboração das ementas e conteúdos dos programas, podendo ser alteradas quando a discussão acerca destes temas, módulos e modalidades for retomada no último workshop de validação do projeto.

Na próxima página encontra-se a tabela de Temas, Módulos e Modalidades.

Temas	Módulos	Competência	Componentes	1	2	3	Modalidade	Duração (curta/média/longa)
Qualidade e Resultado no Trabalho	1	Proatividade e Orientação para Resultados	Todos				Presencial	Curta
	2	Comprometimento e Dedicção ao Trabalho	Todos				Presencial	Curta
	3	Orientação para a Qualidade no Trabalho	Todos				Presencial	Curta
Conduta, Diplomacia e Solução de Problemas	1	Postura Ética e Profissional*	Todos				Presencial	Curta
	2	Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas	4				Presencial/ EAD	Curta
	3	Gestão de Crises e Conflitos	1 e 4				Presencial/ EAD	Curta
	4	Postura Diplomática	1				Presencial	Curta
Equipes e Relações de Trabalho	1	Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Todos				Presencial	Curta
	2	Cooperação e Trabalho em Equipe	Todos				Presencial	Curta
	3	Relacionamento Interpessoal	Todos				Presencial	Curta
Autodesenvolvimento	1	Autodesenvolvimento	Todos				Estudo Dirigido e Mentoring	Curta
Flexibilidade e Criatividade	1	Autonomia e Resiliência	Todos				Presencial/Palestras sequenciais	Curta
	2	Criatividade e Empreendedorismo	1 e 4				Presencial	Curta
Liderança	2	Gestão de Equipes para Resultados	Todos				Presencial	Média
Racionalização de Recursos	1	Planejamento e Utilização Racional de Recursos	Todos				EAD	Média
Contratos e Convênios	1	Gestão de Contratos	3				Presencial/ EAD	Média
	2	Gestão de Convênios	3				Presencial/ EAD	Média
	3	Processos Contratuais	3 e 4				EAD	Curta
	4	Controle e Aplicação da Legislação Contratual	1 e 4				Presencial/ EAD	Média
	5	Gestão de Convênios e Contratos	1 e 4				Presencial	Média
Estratégia Organizacional	1	Técnicas de Planejamento Estratégico	1				Presencial	Média
	2	Gestão Estratégica*	Todos				Presencial/ EAD	Longa (Pós-Graduação)

Temas	Módulos	Competência	Componentes	1	2	3	Modalidade	Duração (curta/média/longa)
Gestão de Projetos	1	Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos	1 e 4				Presencial/ EAD	Média
	2	Gestão de Projetos	Todos				Presencial	Média/ Longa (Especialização – MBA)
Gestão do Conhecimento e da Inovação	1	Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento	1				EAD	Curta
	2	Sistemática da Gestão do Conhecimento	4				EAD	Média
	3	Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual*	1 e 4				Presencial	Curta
	4	Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional*	1 e 4				Presencial	Média
Economia e Finanças	1	Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos	2				Presencial	Média
	2	Análise de Finanças e Economia Internacional	1 e 3				Presencial	Média
	3	Gestão Financeira e Orçamentária	1 e 3				Presencial	Longa (Especialização ou MBA)
Processos	1	Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos	1				Presencial	Curta
	2	Gestão de Processos Organizacionais*	Todos				EAD	Média
Tributação e Arrecadação Pública	1	Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários	2				Presencial	Média
	2	Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das Práticas de Registro e Arrecadação	2				Presencial	Média
	3	Técnicas de Arrecadação e Cobrança	2				EAD/ Presencial	Curta
Relacionamento Internacional	1	Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais	1				Presencial	Curta
	2	Idiomas Estrangeiros	1 e 4				Presencial	Longa
Práticas da Administração Pública	1	Prevenção e Combate a Fraudes em Licitações	3				Presencial	Média
	2	Legislação e Normas de Transparência Pública	4				EAD	Média
	3	Práticas e Ferramentas de Administração Pública	1				Presencial/ EAD	Média
Operações Contábeis	1	Elaboração de Demonstrações Financeiras e Contábeis	3				Presencial	Curta
	2	Utilização do Novo Sistema Contábil	3				Presencial	Média

Temas	Módulos	Competência	Componentes	1	2	3	Modalidade	Duração (curta/média/longa)
Informática Básica	1	Utilização de Sistemas e Processamento de Dados*	3 e 4				Presencial	Média
	2	Uso dos Sistemas de Informática Básica e Avançada	4				Presencial	Módulos de curta duração
Recursos Humanos	1	Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária	4				EAD	Média
	2	Normas e Métodos de T&D	4				Presencial/ EAD	Média
	3	Qualidade e Melhoria Contínua dos Processos de RH	4				EAD	Média
	4	Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho	4				Presencial	Curta
	5	Gestão Estratégica de Pessoas	4				Presencial	Longa (Especialização)
Controle Interno	1	Gestão da Qualidade de Gastos do Setor Público	3				EAD	Média
	2	Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno	3				EAD	Curta
	3	Logística e Suprimentos	3				Presencial/ EAD	Média
	4	Controle Patrimonial	3				EAD	Curta
Tecnologia da Informação	1	Infraestrutura de TI	4				Presencial	longa (Especialização)
	2	Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação	4				Presencial	Média
	3	Gerenciamento de Redes de Computadores	4				Presencial	Longa (MBA)
Gestão de Dados e Informações	1	Técnicas e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados	4				Presencial	Longa
	2	Gerenciamento Eletrônico de Documentos	2, 3 e 4				EAD	Curta
Legislação Financeira e Tributária	1	Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira	3				Presencial	Média
	2	Legislação Tributária e Contencioso Fiscal	2				Presencial	Média
	3	Modelos de Gestão e Política Tributária	2				Presencial/ EAD	Média
Comunicação e Oratória	1	Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público	2, 3 e 4				EAD/ Presencial	Curta
	2	Técnicas de Comunicação Institucional	1				Presencial	Curta
	3	Redação Oficial e Linguagem Técnica	Todos				Presencial/ EAD	Curta

Temas	Módulos	Competência	Componentes	1	2	3	Modalidade	Duração (curta/média/longa)
Contabilidade, Orçamento e Auditoria	1	Práticas Orçamentárias e de Auditoria Interna	3				Presencial	Média
	2	Metodologias, Ferramentas e Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público	3				Presencial	Média
	3	Gestão da Dívida Pública	3				Presencial/ EAD	Média
	4	Auditoria Fiscal	2				Presencial	Média

5. Considerações finais e próximos passos

A cooperação dos membros do BID, da COGEF e dos estados que participaram das discussões diretamente tornou o transcorrer do trabalho das Trilhas de Desenvolvimento e Capacitação produtivo e bastante satisfatório. Os questionamentos e sugestões levantados nas discussões em grupo e apontados ao longo do relatório são de extrema importância para aderência das competências e suas trilhas às Secretarias de Fazenda e para o desenvolvimento de seus funcionários.

A partir das trilhas e da Matriz de Temas e Módulos de Capacitação serão desenhadas as ementas e programas de cada evento, e para tanto o Instituto PUBLIX estudará novamente o Conhecimentos, Habilidades e Atitudes indicados no início do projeto pelos dez estados que enviaram os formulários de coleta preenchidos, realizará consultas a instituições de ensino e a alguns especialistas das áreas-fim das SEFAZ para busca de contribuições e considerações com vistas a uma maior customização dos conteúdos.

Assim estes serão alinhados às necessidades dos servidores e ao componentes do PROFISCO, podendo os funcionários melhor determinar suas trilhas e planejar seu desenvolvimento na SEFAZ.

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.

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.

FREITAS, I.A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: ENANPAD, 26. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

LE BOTERF, G. Compétenceet navigation professionnelle. Paris: Éditionsd'Organization, 1999.