

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 4 –
PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO

JULHO 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 04 -Programas de Capacitação e Desenvolvimento para as Secretarias Estaduais de Fazenda, de acordo com componentes e subcomponentes do PROFISCO.
Prazo:	03 de Agosto 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 previa autorização do INSTITUTO PUBLIX.

Resumo Executivo

Trata-se do quarto e último 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 os Programas de Capacitação voltados para o desenvolvimento das competências constantes nas Trilhas de Capacitação, divididos por Temas, validados pelos participantes do workshop realizado em Brasília, na ESAF, em 31/07 ao longo do dia e 01/08/2012 pela manhã.

SUMÁRIO

	Página
1. Escopo do Trabalho e do Relatório	07
2. Conceitos e Definições Preliminares	08
3. Metodologia	10
3.1. Análise de Dados e Criação do Plano de Capacitação e Programas de Capacitação e Desenvolvimento	12
3.2. Reunião de confirmação interna - COGEF	13
3.3. Workshop de validação do Plano de Capacitação e Programas de Capacitação e Desenvolvimento	13
4. Programas de Capacitação e Desenvolvimento	17
Ementas destinadas ao desenvolvimento das Competências Técnicas	18
Ementas destinadas ao desenvolvimento das Competências Gerenciais	63
Ementas destinadas ao desenvolvimento das Competências Comportamentais	75
4.1. Direcionamento para os Planos de Capacitação	84
4.1.1. Diretrizes para utilização das ementas	85
5. Considerações finais e próximos passos	86
6. Referências Bibliográficas	88

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Figuras	Página
Figura 1: Processo de Construção	----- 10

Tabelas	Página
Tabela 1: Competências criadas	----- 14
Tabela 2: Competências alteradas	----- 15

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 4, Programas de Capacitação e Desenvolvimento, elaborado a partir dos componentes do PROFISCO e das Trilhas de Desenvolvimento (Produto 03), 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.

Trata-se da última etapa do projeto, cujo alinhamento com as demais é essencial para a implementação e anuência do trabalho como um todo. Assim esta etapa representa a conclusão e o aprimoramento das anteriores.

Assim, este produto foi validado em um workshop de maior duração, com participantes das demais etapas do projeto juntamente com especialistas da SEFAZ.

2. Definições e Conceitos Preliminares

Atualmente, vive-se a transição da sociedade moderna para a sociedade do conhecimento, onde as mudanças são extremamente velozes e exigem uma constante atualização. No Brasil, algumas organizações evoluíram e cresceram com base em programas de capacitação bem concebidos e estruturados (Eboli, 2004). O presente projeto se posiciona para acompanhar tal mudança e transformar a aprendizagem dos membros da Secretaria de Fazenda, por meio da definição de suas competências, trilhas e programas de capacitação.

Os programas e ementas são resultados das definições das competências e sequenciamento das trilhas de desenvolvimento, todos unidos pela lógica da aprendizagem em concordância com o PROFISCO. Fato apoiado por Depresbiteris (2004), que afirma que a formação do profissional exige algo além da formação empírica, durante a execução das atividades da SEFAZ, mas também o “para que” e o “por que”, os componentes e subcomponentes norteadores.

O processo de aprendizagem, portanto, deve refletir a cumplicidade entre organização e funcionário, visando um caminho motivador e de crescimento mútuo, onde elementos significativos, como conteúdos, interações, contemporaneidade de abordagem e de tema, estejam devidamente contemplados. A adequação de forma e conteúdo se tornam indispensáveis para que tal parceria gere frutos.

Entende-se que quanto maior a discussão e interação com os assuntos abordados durante as capacitações, maior será a possibilidade de ocorrência da aprendizagem (Lemos, 2006). Nesta mesma linha, Rogério Valle (1997) sustenta que formar para o trabalho, ou seja, profissionalizar, tem como ponto de partida “a capacitação do indivíduo para o desempenho de um trabalho não como reproduzidor de numerosas tarefas, mas como senhor da

técnica, nos níveis práticos, e conhecedor de suas potencialidades e sua competência criativa, deforma a ser um trabalhador competente, capaz de criar e recriar em cima do que faz”. Os programas de capacitação se alicerçam neste ponto, na necessidade de atualização e desenvolvimento de cada servidor, tendo-se em vista suas competências atuais, competências necessárias e os gaps a serem identificados em conjunto com seus gerentes.

3. Metodologia

A idéia dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento se desenvolve em torno de duas referências básicas, o PROFISCO (seus componentes e subcomponentes) e as informações fornecidas pelos servidores da SEFAZ por meio dos Formulários de Coleta. Portanto, é válido relembrar os passos dados ao longo do projeto, tendo como resultado os Programas de Capacitação.

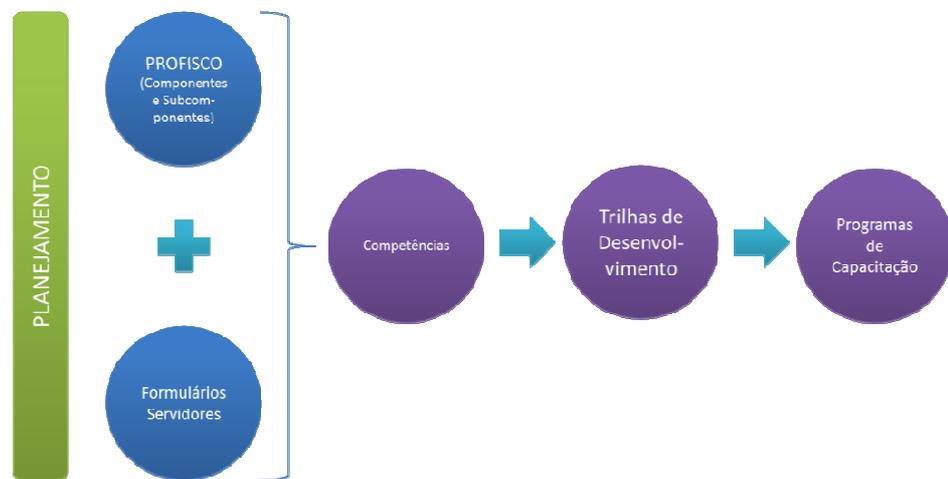


Figura 1: Processo de Construção

A figura acima, simplifica o processo, porém é muito útil para demonstrar a conexão entre todas as fases e produtos gerados durante o projeto, alinhados à realidade das Secretarias e os objetivos do PROFISCO.

As competências foram elaboradas com base nas informações entregues por dez estados por meio do formulário distribuído (Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Mato Grosso de Sul, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo) e na análise realizada pelo Instituto Publix. Estas foram apresentadas na Matriz Geral de Competências com suas definições no Produto 02, validado em workshop próprio, que foi utilizada para criação das Trilhas de Desenvolvimento.

Juntamente com o as Trilhas, foram apresentados os temas e modalidades de capacitação no Produto 03. Os temas e

modalidades orientam a melhor sequência em que as capacitações devem acontecer na esfera temática, e a forma destas acontecerem (à distância ou presencial, por exemplo).

Utilizando-se dessa última Matriz de Temas, Módulos e Modalidades, os programas e ementas foram elaborados. Para tanto, foram definidos os seguintes elementos que constam nestes programas:

Público-alvo: dependendo do tema e pertinência em relação às áreas internas;

Modalidade: Presencial, EAD (à distância). Nos casos onde consta Presencial/EAD, significa que o evento de capacitação pode ser realizado tanto de maneira presencial como à distância, ou combinando-se os dois métodos na proporção ideal para o tema, público e local de realização.

Método: aulas expositivas do conteúdo, palestras, dinâmicas, exercícios, simulações, análises de casos reais ou hipotéticos, jogos, programas de coaching ou mentoring. Nos casos de capacitação à distância, a exposição de conteúdo e exercícios ou análises de casos serão virtuais.

Duração: três possibilidades foram definidas, com a devida flexibilidade para a formatação contratação dos eventos de capacitação:

- **Curta:** até 48h de duração.
- **Média:** até 160h de duração.
- **Longa:** acima de 160h de duração (o máximo recomendado é de 460h, não sendo um número de horas restritivo).

Conteúdo: para a elaboração do conteúdo, foram realizadas extensas pesquisas junto à instituições de ensino, empresas de treinamento e desenvolvimento, instituições governamentais e especialistas nas áreas temáticas, agregando aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes já apontados no início do projeto. Além disso, especialistas das áreas dentro de algumas Secretarias Estaduais de Fazenda também foram consultados para

ratificar o alinhamento entre o trabalho realizado pelo Instituto Publix com sua realidade e necessidade.

Ressalta-se que estes programas, com suas orientações e conteúdos, são recomendações validadas pelo grupo (participantes de diversos estados), mas podem e devem ser formatados junto ao instrutor contratado para os cursos e eventos específicos. No momento oportuno, deve-se observar a disponibilidade dos participantes, a infra-estrutura disponível, interesses em conteúdos complementares específicos para serem abordados, além de aspectos relativos ao método utilizado.

3.1. Análise de Dados e Criação dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento

É importante reiterar que os programas e ementas têm como pilares os componentes do PROFISCO as competências, e seus CHAs, as Trilhas e a apreciação de especialistas do mercado e das SEFAZ participantes. O resultado destes três fatores compõe os programas, bem como a definição mais detalhada da forma que esta capacitação deverá ser realizada. No produto anterior, as capacitações foram classificadas apenas como presenciais ou ensino a distância (EAD). Nesta última etapa do projeto é definida o que é essa capacitação, como pós-graduação, MBA, palestra organizacional, etc. Assim como qual será a metodologia de capacitação: aulas expositivas, dinâmicas, estudos de caso, palestras ou leituras, coaching, mentoring - por exemplo.

Uma vez que as ementas foram elaboradas, estas foram divididas em quatro grupos para prévia avaliação de conformidade e dos públicos-alvo e conteúdos programáticos. Os estados que participaram desta pré-validação foram Espírito Santo, São Paulo, Distrito Federal e Rio Grande do Sul.

3.2. Reunião de confirmação interna – COGEF

A reunião de confirmação interna com a COGEF foi realizada na tarde do dia 30 de julho, no BID, com representantes do “Petit Comitê” do projeto. Durante a reunião foi apresentado o formato das ementas, fontes utilizadas e planejamento da reunião de validação com o público amplo. O feitiço do trabalho foi validado, bem como as dinâmicas delineadas, tendo-se a sugestão acordada pelo grupo de realizar a validação ementas de capacitação gerenciais e comportamentais em conjunto, dividindo o trabalho entre os grupos do workshop.

Foi sugerido ainda que houvesse, no Workshop de Validação a ser realizado, um momento de reflexão sobre próximos passos para garantir a continuidade e implementação do projeto.

3.3. Workshop de validação do Plano de Capacitação e Programas de Capacitação e Desenvolvimento

O workshop de validação foi realizado com participação de 21 representantes da COGEF, GDFAZ e GEFIN, além de demais servidores da SEFAZ, na sede da Escola de Administração Fazendária - ESAF, nos dias 31 de julho e 01 de Agosto. Este encontro teve dois grandes focos: a validação das definições das competências criadas/ alteradas e validação das ementas dos eventos de capacitação.

Haja vista a presença de participantes novos ao projeto e também o caráter de finalização do projeto, foi realizada uma breve contextualização e recapitulação dos trabalhos desenvolvidas e metodologia utilizada no projeto.

Validação novas competências

Como já mencionado, o workshop também foi utilizado para apresentação de competências específicas criadas ou alteradas durante o encontro da fase anterior. A seguir elas são expostas:

Tabela 1: Competências criadas

Competências Criadas	Definição
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.
Modelos de Gestão e Política Tributária	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.

Gestão da Dívida Pública	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.
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.
Gestão da Qualidade de Gastos do Setor Público	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.
Gestão de Contratos	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.
Gestão de Convênios	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.

Tabela 2: Competências alteradas

Competências Alteradas	Definição
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 pertinentes ao contencioso fiscal. Constante atualização pessoal e conhecimento da legislação pertinente.

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.
Elaboração de Demonstrações Financeiras e Contábeis	Capacidade de elaboração de documentos da prestação de contas governamentais à sociedade e diversos órgãos fiscalizadores. Propor e analisar indicadores de performance econômico-financeira para acompanhar a programação financeira do estado de forma mais objetiva e estruturada, gerando os relatórios pertinentes.

As definições para as novas competências e as novas nomenclaturas foram validadas pelo grupo, salvo algumas alterações de cunho técnico, já apresentadas acima.

4. Programas de Capacitação e Desenvolvimento

A seguir são apresentados as ementas e programas de capacitação e desenvolvimento, de acordo com a classificação das dimensões técnicas, gerenciais e comportamentais, validadas no workshop do dia 31/07 e 01/08. Par melhor visualização, abaixo temos um índice resumido:

Competências Técnicas	Página 18
Competências Gerenciais	Página 63
Competências Comportamentais	Página 75

Ementas destinadas ao desenvolvimento das Competências Técnicas

Tema amplo:	CONDUTA, DIPLOMACIA E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS		
Competência referencial:	Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas		
Público-alvo:	Todos servidores da SEFAZ.		
Modalidade:	Presencial/ EAD	Duração:	Curta
Método:	Exposição oral de conteúdo programático Práticas e dinâmicas Material de leitura Estudo de caso		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Definição de problemas A correta estruturação do problema e o sucesso das organizações • Coleta de informações • Levantamento de hipóteses e possibilidades de resolução • Teoria da Perspectiva – vieses na percepção dos riscos • Análise e reflexão de alternativas • Análise de cenários • Os conhecimentos mais recentes sobre as estruturas mentais utilizadas nos processos decisórios; • Negociação • Decisões em grupo – “ Group Thinking”; • Uma visão sobre ferramentas e metodologias disponíveis para apoio ao processo decisórios. • Comunicação e retroação (feedback). 			

Tema amplo:	CONTRATOS E CONVÊNIOS		
Competência referencial:	Gestão de Contratos		
Público-alvo:	Servidores das SEFAZ que trabalhem mais proximamente com contratos, aquisições e compras.		
Modalidade:	Presencial/ EAD	Duração:	Média
Método:	Exposição de conteúdo programático Práticas e simulações Vídeos e exercícios virtuais		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Regime Jurídico Administrativo e o Dever de Licitar; • Fundamentos da Administração Pública; • Instrução processual; • Sistema Constitucional e Legal de Despesas Públicas; • Fase Interna e Externa da Licitação (Lei 8.666/93) ; • Demonstrações Financeiras e Análise de Balanço; • Tratamento Diferenciado às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte; • O Controle da Licitação e os Recursos Administrativos; • Pregão Presencial e Eletrônica; • Sistema de Registro de Preços; • Contratos Administrativos; • Sanções Administrativas; • Contratos de Serviços Terceirizados; • Contratação Direta; • Licitação no Terceiro Setor; • Contratação de Prestação de Serviços de Publicidade - Lei nº 12.232/10; • Controle Exercido pelo Tribunal de Contas; • Teoria Geral dos Contratos e das Obrigações; • RDC - Regime Diferenciado de Contratações para Copa do Mundo - Lei nº 12.462/2011; • Contratações Públicas Sustentáveis; • Improbidade Administrativa e Crimes em Licitação; • A Eficiência na Administração Pública; • A inexecução de contratos e a rescisão contratual; • Fiscalização e execução de contratos. 			

Tema amplo:	CONTRATOS E CONVÊNIOS		
Competência referencial:	Gestão de Convênios		
Público-alvo:	Servidores das SEFAZ que trabalhem mais proximamente com contratos, convênios, aquisições e compras.		
Modalidade:	Presencial/ EAD	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas/participativas e oficinas pedagógicas Estudos de caso Exercícios virtuais		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos para o estabelecimento de parcerias e convênios entre instituições e organizações • Concedente <ul style="list-style-type: none"> ○ Conceitos/origem; ○ Fluxo Operacional; ○ Cadastramento de programas; ○ Análise de proposta e plano de trabalho; ○ Análise do Projeto básico e/ou termo de referência; ○ Empenho; ○ Celebração e formalização; ○ Publicação; ○ Registro de transferência voluntária no SIAFI; ○ Liberação de Recursos - Ordem Bancária; ○ Acompanhamento e fiscalização; ○ Análise de Prestação de Contas; ○ Registro de Prestação de contas no SIAFI. • Conveniente <ul style="list-style-type: none"> ○ Credenciamento e cadastramento de ente ou entidade; ○ Cadastro de proposta; ○ Análise; ○ Consultas; ○ Execução do objeto do convênio; • Prestação de contas. 			

Tema amplo:	CONTRATOS E CONVÊNIOS		
Competência referencial:	Processos Contratuais		
Público-alvo:	Responsáveis por gerenciamento e operacionalização administrativa, principalmente servidores da área de compras e área jurídica.		
Modalidade:	EAD	Duração:	Curta
Método:	Videos expositivos Material de leitura Fórum de discussão Trabalhos em grupo à distância Exercícios individuais online		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Princípios Gerais dos Contratos; • Formação do Contrato; • Classificação dos Contratos; • Regime de Contratos; • Espécies Contratuais; • Validade e invalidade dos Contratos; • Existência e Validade dos Contratos; • Interpretação dos Contratos; • Integração dos Contratos; • Revisão dos Contratos; • Efeitos e extinção dos Contratos; • Mandatos; • Locação. 			

Tema amplo:	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL		
Competência referencial:	Técnicas de Planejamento Estratégico		
Público-alvo:	Participantes e apoiadores do processo estratégico		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas/ participativas Práticas e exercícios *Grupos de Estudos		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia e Planejamento Estratégico • Governança Corporativa: Responsabilidades da Alta Direção • Stakeholders; Responsabilidade Social e Ética Empresarial • Visão, Missão, Objetivos Estratégicos • Controle Estratégico e Desempenho - conceitos e ferramentas (Balanced Scorecard) <ul style="list-style-type: none"> ○ Monitoramento ○ Construção de Indicadores ○ Estabelecimento de Metas ○ Detalhamento das Ações e Responsáveis • Aspectos fundamentais da Análise Interna e Externa • Ferramentas e metodologias para diagnóstico, cenários, solução de problemas e planos de ação • Cadeia de Valores e Vantagem Competitiva • Recursos, Capacidades e Competências e Vantagem Competitiva • Clima e Cultura e sua relação com a implementação das estratégias • Grupos Estratégicos • O Processo Estratégico 			

Tema amplo:	CONTRATOS E CONVÊNIOS		
Competência referencial:	Controle e Aplicação da Legislação Contratual		
Público-alvo:	Executores de processos administrativos e da área jurídica		
Modalidade:	Presencial/EAD	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas/ participativas Material de leitura Exercícios e trabalhos extraclasse, e análise de exemplos reais das SEFAZ		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Processo Licitatório • Direito Contratual <ul style="list-style-type: none"> ○ Conceção civil-constitucional do contrato ○ Os princípios constitucionais e sua ingerência sobre o contrato ○ A "crise dos contratos" ○ A tese do diálogo das fontes ○ A teoria geral do negócio jurídico e a teoria contratual: planos da existência, da validade, da eficácia ○ A concepção de pontes de miranda e os elementos estruturais contratuais ○ Princípios contratuais - autonomia privada e função social dos contratos ○ A relativização da força obrigatória dos contratos ○ Princípios contratuais ○ Teoria geral dos contratos atípicos. Conceito e classificações ○ Interpretação dos contratos ○ Vícios redibitórios e vícios do produto ○ Evicção. Aspectos materiais e processuais ○ Os vícios do negócio jurídico e suas repercussões para o contrato: Erro, dolo, coação, estado de perigo, lesão, simulação e fraude contra credores. ○ Responsabilidade civil contratual. Inadimplemento obrigacional absoluto e relativo. Mora, juros, cláusula penal, perdas e danos e arras ○ Extinção dos contratos ○ Doação. Conceito, elementos, regras e efeitos. Classificações da doação. Doação contemplativa, doação a nascituro, doação a incapaz, doação de ascendente a descendente, doação por meio de subvenção periódica. Doação propter nuptias, doação com cláusula de reversão, doação inoficiosa, doação universal, doação a concubino, doação conjuntiva, doação a entidade futura. Revogação da doação ○ Aspectos materiais e processuais. ○ Análise de casos práticos • Direito Trabalhista e o Regime Jurídico Único • Acordos coletivos de trabalho • Salário Mínimo Profissional • Lei da Transparência e Lei nº 8666/93 • Provimento do cargo público • Servidor e cargo público <ul style="list-style-type: none"> ○ Processo administrativo ○ Direitos e vantagens ○ Regime disciplinar • Seguridade social do servidor público 			

Tema amplo:	GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO		
Competência referencial:	Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento		
Público-alvo:	Gerentes, líderes de equipe e servidores que trabalhem mais proximamente com gestão do conhecimento		
Modalidade:	EAD	Duração:	Curta
Método:	Vídeos expositivos Leitura complementar Exercícios e trabalhos virtuais Forum de discussão		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • A Sociedade do Conhecimento • A produção, retenção, disseminação de conhecimento • Gestão da Informação (comunicação interna e externa) • Tecnologia da Informação & Gestão do Conhecimento • Principais Barreiras • Estratégia Empresarial Políticas corporativas • Política de conhecimento e aprendizagem organizacional • Práticas de Gestão interligadas com a Gestão do Conhecimento • Modelos Atuais de Gestão do Conhecimento nas Organizações 			

Tema amplo:	GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO		
Competência referencial:	Sistemática da Gestão do Conhecimento		
Público-alvo:	Gerentes, líderes de equipe e servidores que trabalhem mais proximamente com gestão do conhecimento. Servidores ligados às áreas de TI e Gestão de Pessoas		
Modalidade:	EAD	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas Exercícios Leituras complementares		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e gestão organizacional para o conhecimento • Sociedade da informação e da mudança • Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional • Soluções para a gestão do conhecimento <ul style="list-style-type: none"> ○ Foco na tecnologia ○ Foco fora da TI • Foco nas pessoas • Análise de casos e benchmarking de organizações reconhecidas pela gestão do conhecimento 			

Tema amplo:	ECONOMIA E FINANÇAS		
Competência referencial:	Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos		
Público-alvo:	Servidores das áreas-fim das SEFAZ, que trabalhem com estudos econômicos, indicadores estatísticos e elaboração de relatórios para subsidiar decisões dos gerentes		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas Demonstração e realização de exercícios		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução a Estatística • Técnicas de Amostragem • Distribuições Estatísticas • Estimação de Parâmetros • Testes de inferência estatística • Correlações, Regressões e Análise de Variância • Avaliação de Experimentos (Estimativas de Uniformidade, Qualidade, Técnicas de Rejeição de Dados Espúrios) • Análise Dimensional e Similitude • Análise de séries numéricas • Utilização dos principais tipos de software: SPSS, Matlab, E-views. • Principais aspectos de microeconomia e macroeconomia • Aspectos da Economia internacional • Economia Política • Planos e pacotes de incentivo econômico do Governo Brasileiro • Técnicas de elaboração e análise de cenários • Probabilidades, projeções e estimativas 			

Tema amplo:	ECONOMIA E FINANÇAS		
Competência referencial:	Análise de Finanças e Economia Internacional		
Público-alvo:	Servidores das áreas-fim das SEFAZ, que trabalhem com estudos financeiros e econômicos. Gerentes e líderes em geral que trabalhem com o tema.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Exposição do conteúdo programático Análises e críticas sobre estudos de caso		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Finanças e Economia Internacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Conceitos e fundamentos ○ Os fluxos financeiros, o sistema monetário e o equilíbrio econômico internacional. ○ O Brasil e o comércio internacional ○ Produção transnacional ○ O Brasil e o sistema financeiro internacional ○ O lugar do Brasil na divisão internacional do trabalho • FMI, o BIRD, a CEPAL, o GATT e a OMC • A emergência dos NICs • Panorama histórico da Cooperação Sul-Sul • Comércio internacional: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mercados internacionais ○ Formas de integração econômica 			

Tema amplo:	TRIBUTAÇÃO E ARRECAÇÃO PÚBLICA		
Competência referencial:	Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários		
Público-alvo:	Servidores das áreas fiscal e tributária das SEFAZ.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Exposição oral de conteúdo programático Análises de casos práticos da SEFAZ Exercícios práticos e utilização de software de processamento de dados		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • O Sistema Tributário Brasileiro: características/diagnóstico • Matemática Financeira aplicada • Gestão e Auditoria Fiscal • Análise de dados fiscais e tributários • Utilizando os sistemas de processamento de dados da SEFAZ • Análise de séries históricas e análise de consistência de bases de dados 			

Tema amplo:	PROCESSOS		
Competência referencial:	Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos		
Público-alvo:	Todos os servidores da SEFAZ.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Aulas expositivas/ participativas Práticas e exercícios. Material de leitura complementar Estudos de caso		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de levantamento de Processos: o sucesso da modelagem de processos, abordagens adotadas para mapeamento de processos: entrevistas, brainstorming e a formação de equipes de modelagem. Análise de prós e contras de cada abordagem. • Ferramentas de modelagem de processos: <ul style="list-style-type: none"> ○ IDEF (Integration Definition for Function): compreensão simplificada das atividades para tomada de decisão na camada de negócios da organização, com vistas à ampla adoção do modelo pelos gestores envolvidos ○ BPMN (Business Process Modeling Notation), Aris e EPC para modelagem detalhada de fluxos decisórios com vistas à automação de rotinas ○ Documentação de processos: complementando com dados os processos mapeados e obtendo reports e visualizações mais completas do funcionamento da organização • Aplicação de técnicas de redesenho de processos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dicas e práticas para a identificação das oportunidades de melhorias, sua explicitação e seu entendimento gráfico, tangibilizando aos gestores a conformação futura dos processos de negócio ○ Desenvolvimento de plano operacional de mudanças, tendo em vista a transição entre os processos de negócio atuais (AS-IS) e ideais (SHOULD-BE) • Melhoria contínua de processos (aplicação do ciclo PDCA, de Deming), utilizando a gestão da qualidade para a estabilização e aperfeiçoamento de fluxos decisórios • Aplicação de Métodos de Avaliação Quantitativa de Desempenho: apresentação de abordagens de tabulação de resultados de processos e sua análise. As ferramentas TIBCO, Aris e EPC. • Estudo dos Indicadores de Processos. • Exemplos de software utilizado: MS Visio, Bonita, dentre outros. 			

Tema amplo:	TRIBUTAÇÃO E ARRECADAÇÃO PÚBLICA		
Competência referencial:	Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das Práticas de Registro e Arrecadação		
Público-alvo:	Servidores das áreas fiscal e tributária das SEFAZ.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Exposição oral do conteúdo programático Demonstração e realização de exercícios		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • A prestação de contas; • Infração administrativa contra as leis de finanças públicas (Lei 10.028/00); • O controle social: participação popular na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; • A participação dos servidores e dos órgãos no planejamento, execução e controle financeiro dos programas, projetos e ações de políticas públicas; • Processos de Arrecadação e alternativas de fiscalização; • As políticas tributárias do estado; • As informações essenciais ao registro e à arrecadação; • Análise, planejamento e implementação de novas práticas de arrecadação; • A modernização dos processos de registro e arrecadação; • A integração entre órgãos envolvidos com a SEFAZ no processo de registro de empresas e prestação de contas. 			

Tema amplo:	TRIBUTAÇÃO E ARRECADAÇÃO PÚBLICA		
Competência referencial:	Técnicas de Arrecadação e Cobrança		
Público-alvo:	Servidores das áreas fiscal e tributária das SEFAZ e demais interessados, em especial aqueles envolvidos com processos internos e externos de arrecadação e cobrança.		
Modalidade:	EAD/Presencial	Duração:	Curta
Método:	Exposição do conteúdo programático Fórum de discussão Exercícios		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentação legal para a realização das atividades de arrecadação e cobrança • Estratégias para estimular o pagamento espontâneo dos tributos e o processo de arrecadação • Estrutura do processo de cobrança tributária: • Planejamento da atividade e monitoramento das ações, tipo de ações de cobrança, <ul style="list-style-type: none"> ○ Etapas da negociação e fluxo de trabalho, ○ Análise do perfil da dívida/contribuinte, ○ Estabelecimento e aplicação de penalidades, e ○ Emissão de certidões • Compreensão do processo de cobrança judicial: Atos, fluxo de trabalho, autuação, petição, certidões, agravos e embargos, garantias, leilão, e arrematação e adjudicação • Sistemas operacionais necessários para o desempenho das funções de arrecadação e cobrança. • Impacto da crise financeira nas ações de cobrança e arrecadação 			

Tema amplo:	RELACIONAMENTO INTERNACIONAL		
Competência referencial:	Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais		
Público-alvo:	Servidores, gerentes e líderes das SEFAZ que trabalhem com articulação de parcerias e interação externa com organizações nacionais e internacionais.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Aulas expositivas/participativas Práticas e dinâmicas de grupo		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Negociação <ul style="list-style-type: none"> ○ Processo negocial ○ A negociação clássica ○ Negociação distributiva e negociação cooperativa • Resolução de problemas <ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivos da Mediação; ○ Contextualização da Mediação de Conflitos • Contexto histórico brasileiro (economia e política) • Economia internacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Política internacional ○ Histórico de acordos internacionais referenciais • A integração com entidades representativas • Os contratos internacionais • As NIFs: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicação das Normas Internacionais de Informação Financeira ○ Origem das Normas Internacionais de Informação Financeira: o IASB ○ O âmbito conceitual da IASB ○ Os estados financeiros das NIIF ○ Operação contábil sob as NIIF ○ Instrumentos financeiros ○ As obrigações tributárias internacionais 			

Tema amplo:	Relacionamento Internacional		
Competência referencial:	Idiomas Estrangeiros		
Público-alvo:	Servidores cujas responsabilidades envolvam relacionamento internacional e/ou servidores ligados à área de TI que utilizam terminologias estrangeiras.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Longa
Método:	Aulas expositivas/participativas Práticas e simulações Exercícios		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão global (escrita e oral) <ul style="list-style-type: none"> ○ Compreensão e reação • Compreensão de detalhes <ul style="list-style-type: none"> ○ Linguagem usada em informações pessoais: convenções sobre pontuação, uso de maiúsculas, divisão silábica. reconhecimento e correção de erros de inclusão, omissão, vocabulário. ○ Descrições pessoais: a escrita e combinação de frases descritivas - a linguagem da "aparência". ○ Reconhecimento e correção de erros referentes aos tempos verbais, gramática e ordem das palavras. ○ Cartas com pedido de informação: convenções sobre o formato e organização de cartas comerciais. ○ Reconhecimento e manipulação dos princípios de organização de parágrafos. ○ Cartas pessoais: reconhecimento dos estilos 'informal'/'formal'. linguagem apropriada para 'convidar./'agradecer'/'anunciar'/'dar notícias pessoais'. ○ Prática da conversação. Conversação e linguagem formal. <p>* Este curso pode abordar diferentes idiomas, preferencialmente Inglês e Espanhol, trazendo exemplos de termos técnicos úteis para as áreas internas das SEFAZ. Pode ser abordado em nível básico, intermediário ou avançado dependendo do público do curso contratado e dos objetivos dos participantes.</p>			

Tema amplo:	PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA		
Competência referencial:	Prevenção e Combate a Fraudes em Licitações		
Público-alvo:	Servidores e gestores envolvidos nos processos administrativos de compras, integrantes da Comissão Permanente de Licitações e servidores de áreas demandantes de aquisições de produtos e serviços que estejam interessados.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Exposição de conteúdo teórico, análise de casos, grupos de discussões e simulações práticas. (leitura prévia da legislação pertinente).		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução: <ul style="list-style-type: none"> ○ Legislação: Conceitos e Características Gerais do processo de compras e aquisições no setor público; (Lei 10.520, Lei 8.666, Lei complementar 123/2006 e legislação correlata); ○ A Lei da Copa (RDC) ○ Legislação: Fases Interna (preparatória) e Externa - normas e procedimentos; ○ Legislação: Sessão Pública do Pregão Presencial e Penalidades; ○ Pregão Presencial na prática; ○ Pregão Eletrônico: Legislação e Prática; ○ Obrigatoriedade, dispensa e inexigibilidade de licitação. ○ Revogação e invalidação da licitação e recursos administrativos aplicáveis à espécie. • Inexecução e Revisão do Contrato Administrativo <ul style="list-style-type: none"> ○ Inexecução do Contrato. ○ Tipos de inexecução; ○ Teoria da imprevisão, fato do príncipe, caso fortuito, força maior; ○ Responsabilidade pela Inexecução. ○ Revisão do Contrato; ○ Rescisão do Contrato. • Prevenção e Combate a Fraudes em Licitações: <ul style="list-style-type: none"> ○ Improbidade Administrativa à vista da Fraude em Licitação. ○ Prática de Investigação em Crime de Formação de Cartel e Fraude à Licitação. ○ Combate aos Ilícitos Econômicos. ○ Barreiras e facilitadores à fraude. ○ Controles internos imprescindíveis, Cadastramento, Orçamentação, Licitação, Redação contratual, Medição e Fiscalização de serviços terceirizados. ○ “Sarbanes - Oxley Act - Sox”. ACFE. QMF. COSO. “OMBUDSMAN”. ○ Código de ética. Código de conduta concorrencial. ○ “Disque fraude” ou “help-desk”. “Ethical line”. Ouvidoria. Sugestões práticas de implantação. ○ Inteligência empresarial: como funciona. ○ Detecção da Fraude, Identificação dos Autores e Administração do Problema ○ Atitudes e comportamentos que constituem indícios de fraudes. ○ Fraudes em Terceirização de serviços. ○ Correição. 			

Tema amplo:	PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA		
Competência referencial:	Práticas e Ferramentas de Administração Pública		
Público-alvo:	Todos os servidores da SEFAZ voltados à gestão estratégica.		
Modalidade:	Presencial/ EAD	Duração:	Média
Método:	Exposição dos conteúdos programáticos Exercícios virtuais e presenciais para fixação		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • A Gestão Pública no Brasil • Agências Reguladoras e Executivas, Entidades, Órgãos e Agentes, Administração Direta e Indireta • Autarquias, Fundações governamentais, Empresas públicas, Sociedades de economia mista • Poderes da Administração Pública, Poder Vinculado, Poder Discricionário, Poder Hierárquico, Poder Disciplinar, Poder Regulamentar, Autoridade e Poder: Diferenças e Implicações • Stakeholders • Orçamento Público • Fontes do Direito Administrativo • O Controle da Administração Pública e o Ministério Público • Recursos Administrativos, Prescrição Administrativa, Controle Legislativo e Judicial, Controle Político, Controle Financeiro • A Reforma do Estado • Planejamento estratégico no setor público e suas particularidades • Planejamento do orçamento público • Controles internos na administração pública contemporânea • Aplicando os controles internos na administração pública • O Balanced Score Card (BSC) no setor público • Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) • Gestão de Políticas Públicas • Noções de Gestão de Obras Públicas e Gestão Pública de Serviços Sociais 			

Tema amplo:	PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA		
Competência referencial:	Legislação e Normas de Transparência Pública		
Público-alvo:	Todos os servidores das SEFAZ, em especial aqueles que interajam com o público, organizações externas, relações institucionais e mídia.		
Modalidade:	EAD	Duração:	Média
Método:	Exposição virtual de conteúdo teórico e prático, com exercícios virtuais de fixação da legislação.		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • O marco teórico conceitual da Lei • A Lei de Responsabilidade Fiscal • A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11) • Breves considerações sobre a Lei 8.429/92 - Lei de Improbidade Administrativa • Breves considerações sobre a Lei nº 9.784/99 • Lei de Processo Administrativo Federal • Breves comentários sobre a Lei 9.507/97 - Lei do Habeas Data • Do Controle da Administração Pública. • Do Tribunal de Contas. • Conteúdo da norma e sua regulamentação no Poder Executivo Federal. • Noções sobre cultura de transparência e acesso à informação • Aplicabilidade da Lei • Diretrizes legais • Sigilo como exceção • Definições normativas • Transparência Ativa: estudo teórico e prático • Regras sobre a divulgação proativa de informações • Regras sobre a divulgação de rotina • Exceção de divulgação na internet • Criação do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) • Transparência Passiva: estudo teórico e prático • Solicitação de informações e de documentos • Recurso à negativa de liberação de informação ou documento • Direito de tramitação do pedido • Das restrições de acesso a informação • Distinção conceitual entre direitos fundamentais e direitos humanos • Classificação das informações • Grau e prazos de sigilo • Proteção de dados pessoais • Das responsabilidades dos agentes públicos • Distinção entre agente público e agente político • Tipificação de conduta • Sanções previstas • Comissão Mista de Reavaliação de Informações • Designação de autoridade de acesso à informação • Terceiro Setor (ONGs dedicadas à transparência pública) • Portais de transparência • Considerações finais 			

Tema amplo:	OPERAÇÕES CONTÁBEIS		
Competência referencial:	Elaboração de Demonstrações Financeiras e Contábeis		
Público-alvo:	Servidores das áreas contábil e financeira das SEFAZ.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Aulas expositivas/participativas Práticas e simulações Exercícios com demonstrações financeiras e contábeis		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Conceito, Estrutura, Definições e Análise: <ul style="list-style-type: none"> ○ Balanço Orçamentário ○ Balanço Financeiro ○ Demonstrações das Variações Patrimoniais ○ Balanço Patrimonial ○ Demonstrações dos Fluxos de Caixa ○ Demonstração dos Resultados Econômicos ○ Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido ○ Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis • Consolidação das Demonstrações Contábeis • Aspectos e elementos específicos do setor público Federal, Estadual e Municipal. • Principais tipos de software utilizados para a elaboração de demonstrações financeiras e contábeis. 			

Tema amplo:	OPERAÇÕES CONTÁBEIS		
Competência referencial:	Utilização do Novo Sistema Contábil		
Público-alvo:	Servidores das áreas contábil e financeira das SEFAZ.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Exposição de conteúdo programático Exercícios virtuais e material de leitura complementar		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução <ul style="list-style-type: none"> ○ Considerações gerais ○ Objetivo do defp ○ Mudança metodológica em relação ao mefp 1986 ○ Abrangência ○ Regime de registro de eventos econômicos ○ Avaliação ○ Balanço patrimonial ○ Integração de fluxos e estoques ○ Arcabouço analítico ○ Estrutura do defp • Abrangência <ul style="list-style-type: none"> ○ Introdução ○ Abrangência no âmbito do setor público brasileiro ○ Governo central (gc) ○ Governos estadual, distrital e municipal ○ Corporações públicas ○ Corporações financeiras ○ Sistemas de coleta de dados ○ Governo central ○ Governos estaduais, distrito federal e governos municipais ○ Corporações não financeiras ○ Corporações financeiras • Fluxos, estoques e regras contábeis <ul style="list-style-type: none"> ○ Fluxos, estoques e regras contábeis no mefp 2001 ○ Tipos de fluxos ○ Regras contábeis ○ Regras gerais aplicadas ao governo geral brasileiro ○ Regras contábeis ○ Plano de contas aplicado ao setor público - pcasp • Arcabouço analítico do mefp 2001 <ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivos analíticos ○ Componentes e conceitos do arcabouço analítico ○ Indicadores sintéticos adicionais da política fiscal • Receitas <ul style="list-style-type: none"> ○ Receitas e seus componentes no mefp 2001 ○ Classificação das receitas aplicada ao setor público brasileiro • Despesas <ul style="list-style-type: none"> ○ Despesas e seus componentes no mefp 2001 ○ Funções de governo ○ Classificação econômica da despesa aplicada ao setor público brasileiro ○ Principais agregados da despesa 			

- Principais agregados da despesa por função
- Balanço patrimonial
 - Balanço patrimonial
 - Balanço patrimonial
 - Classificação de ativos e passivos no mefp 2001
 - Partidas informativas
 - Avaliação de ativos e passivos
 - Classificação de ativos e passivos aplicada ao setor público brasileiro
- Transações ativas e passivas
 - Transações com ativos e passivos financeiros
 - Avaliação
 - Momento de registro
 - Registro líquido e consolidação de fluxos
 - Atrasados
 - Classificação das transações com ativos e passivos financeiros por tipo de instrumento financeiro e por residência
 - Classificação de ativos e passivos aplicada ao setor público brasileiro
- Outros fluxos econômicos
 - Ganhos e perdas por valoração
 - Outras variações de volume ativas e passivas
 - Classificação de outros fluxos econômicos aplicada ao setor público brasileiro
- Operações de dívida do governo
 - Juros, principal e atrasados
 - Assunção de dívida
 - Pagamento de dívida em nome de outra unidade
 - Perdão de dívida
 - Reestruturação e reprogramação de dívida
 - Cancelamento e redução contábil de dívida
 - Conversões de dívida em capital social
 - Arrendamentos financeiros e operacionais
 - Remoção contábil de dívida
 - Classificação da dívida pública aplicada ao setor público brasileiro
- Consolidação
 - Contextualização
 - Prioridades no processo de consolidação
- Regras gerais do processo de consolidação
 - Métodos de estimação e política de revisão das informações
 - Métodos de estimação
 - Política de revisão de informações
- Demonstrativos do mefp 2001

Tema amplo:	INFORMÁTICA		
Competência referencial:	Utilização de Sistemas e Processamento de Dados		
Público-alvo:	Servidores da SEFAZ que trabalham com análises econômicas, estatísticas, tributárias e fiscais, contábeis e financeiras, e demais interessados.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Exposição de conteúdo, análises de casos práticos e exercícios práticos nos computadores da SEFAZ		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução: <ul style="list-style-type: none"> ○ A lógica dos sistemas de processamento de dados ○ Os principais sistemas de processamento de dados básicos Microsoft ○ Outros sistemas de processamento de dados: SPSS, Matlab, Archview, E-views, e outros. • Utilização prática: <ul style="list-style-type: none"> ○ Utilizando sistemas de processamento de dados internos da SEFAZ ○ Analisando bancos de dados (analisar planilhas e bancos de dados estruturados com o objetivo de extrair conclusões e informações úteis) ○ Analisando dados disponíveis no sistema de informações ○ Informações orçamentárias, financeiras relacionadas às áreas de atuação ○ Cubos/Data mining • Estágio avançado: <ul style="list-style-type: none"> ○ Introdução a banco de dados (BD) ○ Modelagem de Dados ○ Arquiteturas para Bancos de Dados ○ Aquisição e Integração de Dados ○ Exemplos de Aplicações e Internet ○ Exercícios práticos 			

Tema amplo:	INFORMÁTICA		
Competência referencial:	Uso dos Sistemas de Informática - Básico e Avançado		
Público-alvo:	Servidores cujas atividades requeram manuseio e utilização de recursos de informática e demais interessados		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Módulos de curta duração
Método:	Exposições em telão, discussões dos conceitos e aplicabilidades, atividades práticas, produção de textos, apresentações, planilhas e relatórios.		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Operações de usuário no Microsoft Windows • Navegação e pesquisas na Internet; • Operações de usuário no Microsoft Word - editor de textos; • Operações de usuário no Microsoft PowerPoint - apresentações; • Operações de usuário no Microsoft Excel - planilhas de dados. • Operações de usuário em ferramentas específicas: MS Outlook, MS Visio, Adobe PDF. • Utilização de ferramentas de Software Livre (Open Office, entre outros). • Introdução ao MS Project. • Introdução ao Access. • Informática avançada: <ul style="list-style-type: none"> ○ Operações avançadas em PowerPoint: animações, sons, vídeos, hyperlinks. ○ Operações avançadas em MS Excel: fórmulas avançadas, filtros, processamento de dados, planilhas dinâmicas, macros. ○ Operações avançadas em Access: bancos de dados. 			

Tema amplo:	RECURSOS HUMANOS		
Competência referencial:	Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária		
Público-alvo:	Servidores da SEFAZ ligados à área de Gestão de Pessoas		
Modalidade:	EAD	Duração:	Média
Método:	Exposição de conteúdo programático Trabalhos e exercícios Fórum de dúvidas e discussão		
Conteúdo Programático			
<p>DIREITO ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceitos preliminares • Princípios da administração pública • Organização da administração pública • Administração direta • Administração indireta • Concessões e permissões de serviços públicos • Atos administrativos • Contratos administrativos • Agentes públicos • Servidores públicos • Desapropriação • Serviço público • Domínio público • Responsabilidade civil do estado • Licitações: principais aspectos, a Lei 8.666/1993, modalidades, procedimentos e precauções para contratações de serviços e produtos. <p>LEGISLAÇÃO TRABALHISTA E PREVIDENCIÁRIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área Trabalhista • Grupo econômico - empregador • Empregado • Contratos de trabalho • Lei 8.112 e CLT • Transferência de empregados • Folha de pagamento - aspectos legais • Segurança e medicina do trabalho - normas regulamentares • Duração do trabalho - aspectos gerais • Férias • 13º salário • FGTS • Trabalho temporário • Rescisão contratual - aspectos • Justiça do trabalho e reclamatória trabalhista • Relações sindicais - aspectos gerais • Leis Orgânicas Estaduais <p>PREVIDÊNCIA SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • A previdência pública dos agentes públicos. • INSS • Benefícios previdenciários • Contribuições • Acidentes do trabalho. 			

Tema amplo:	RECURSOS HUMANOS		
Competência referencial:	Normas e Métodos de T&D		
Público-alvo:	Servidores ligados à área de Recursos Humanos e capacitação e demais interessados		
Modalidade:	Presencial/ EAD	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas/ participativas Exercícios e simulações e estudos de caso Debates		
Conteúdo Programático			
<p>Introdução:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Recursos Humanos para o setor público • T&D da atualidade: as exigências de prova de valores que agrega • O modelo CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes • Conceitos sobre a aprendizagem • Competências organizacionais e individuais • A Educação corporativa e o desenvolvimento de competências <p>Normas referentes a T&D:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Decreto 5.707 (2006), normas estaduais e exemplos de normas organizacionais • Destaque das exigências das Normas de Qualidade quanto ao indicadores na Gestão de Treinamento • ISO 9001 versão 2000 e NBR ISO 10015 • O ciclo de treinamento. <p>Colocando em prática:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como fazer um LNTD - Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento • Métodos e instrumentos para fazer um diagnóstico de necessidades de treinamento • Como redigir, corretamente, objetivos para treinamento com base em indicadores de desempenho esperado pós-treinamento: fundamentos exercitação supervisionada • O Programa de treinamento: desenho e planejamento de um treinamento eficaz • Tipos de treinamentos: presenciais, à distância, comportamentais, técnicos, sensibilização • As ações de Desenvolvimento Organizacional suas técnicas de intervenção • A estrutura básica para projetar e aplicar uma sessão de treinamento • Organização e logística do treinamento • Cuidados e ações no pré e pós treinamento • A avaliação de resultados de treinamento do ponto de vista da aprendizagem, eficácia e retorno sobre investimento • Como obter indicadores de situação pré e pós-treinamento usando os clientes internos como fontes de pesquisa • Critérios para transformar os indicadores obtidos em cifras: rastreamento, trabalhando em grupos com os treinandos, estimativas, pesquisa documental e outros • Análise e exercitação dos indicadores-chaves de cada tipo de indicadores • Indicadores de qualidade e eficácia de Treinamentos e Ações de Desenvolvimento 			

- Como montar um relatório de Gestão de T&D com base em indicadores: modelo aberto às adaptações de cada empresa
- Avaliação e melhoria dos processos de treinamento
- Trilhas de aprendizagem

Tema amplo:	RECURSOS HUMANOS		
Competência referencial:	Qualidade e Melhoria Contínua dos Processos de RH		
Público-alvo:	Servidores das unidades de Recursos Humanos e demais setores administrativos relacionados.		
Modalidade:	EAD	Duração:	Média
Método:	Exposição de conteúdo voltado para práticas de RH; Análise de benchmarks de organizações similares; Atividades virtuais de análises de casos e proposições de melhorias.		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • O conceito de qualidade no contexto de Recursos Humanos • Métricas e técnicas de medição da efetividade dos sistemas de RH • Gestão da qualidade de processos • Principais aspectos do BPM (Business Process Management): uma visão geral • Análise dos processos do subsistema de Recrutamento e Seleção (concursos e seleção interna) • Análise dos processos do subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) • Análise dos processos de Gestão de Desempenho (e Avaliação de Desempenho) • Análise da Gestão do Clima Organizacional • Benchmarks de Planos de Carreira de outros órgãos e autarquias • Análise de prontidão dos sistemas de RH • Sistema de comunicação e orientação aos servidores • Atividades virtuais de avaliação de casos de sucesso em implementações de sistemas e ferramentas de RH na esfera pública. 			

Tema amplo:	RECURSOS HUMANOS		
Competência referencial:	Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho		
Público-alvo:	Servidores das unidades de Recursos Humanos e demais setores administrativos relacionados (multiplicadores e disseminadores da QVT).		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Exposição de conteúdo teórico; Atividades práticas de análises de casos. Vivências (imersões, dinâmicas, jogos, etc.)		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • A Qualidade de Vida • Definições e conceitos da qualidade de vida • Gestão e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho • A importância do ser humano para o trabalho • Por que implantar um programa de QVT? • Missão dos programas de QVT • Implantação de programas de QVT • Mudanças de Comportamento • Integralização das etapas de mudança • A importância da Qualidade de Vida no Trabalho • Principais vantagens das políticas de Qualidade de Vida no Trabalho • Ações da Qualidade de Vida no ambiente de trabalho • Aspectos psicológicos e a Qualidade de Vida no Trabalho • Modelos de Gestão da Qualidade de vida no trabalho • Terminologia • Os resultados da auto-estima nos programas QVT • A amizade e o crescimento profissional • Trabalhando a Inteligência Emocional • O Estresse e a Qualidade de Vida no Trabalho • Estresse Ocupacional • Programas para redução do Estresse no Trabalho • Estresse, corpo e mente • Áreas geradoras de stress • Gestão da Diversidade • Auditoria Operacional - Instrumento da QVT • Gestor da Qualidade de Vida no Trabalho • Gestão Ambiental e a QVT • Poluição Sonora e Programas de Prevenção • Responsabilidade Social • Ambiente de Trabalho • Equipe de Trabalho • Fatores de Risco e Prevenção • Uma visão geral sobre: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ergonomia ○ Segurança no Trabalho ○ Acidentes de Trabalho ○ Saúde do trabalhador • Mensuração dos programas de QVT • Gestão de Programas de QVT 			

Tema amplo:	CONTROLE INTERNO		
Competência referencial:	Gestão da Qualidade de Gastos do Setor Público		
Público-alvo:	Gestores da SEFAZ em geral e outros cargos de liderança interessados.		
Modalidade:	EAD	Duração:	Média
Método:	Exposição de conteúdo teórico e atividades virtuais de fixação		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos e princípios de Administração Pública • Gestão orçamentária no setor público • Aplicação de recursos públicos • Noções de Lei de Responsabilidade Fiscal • Noções de Lei de Acesso a Informação • Noções de Lei da Improbidade Administrativa • Elaboração e Execução Orçamentária e seus Impactos sobre a Qualidade do Gasto Público • Mecanismos, técnicas e conceitos disponíveis ao Estado para ampliação da qualidade do gasto público • Adotando procedimentos relacionados as boas práticas de gestão • Redução de desperdícios e aumento dos recursos disponíveis para o Estado e a sociedade • Instrumentos para a definição de políticas de gestão para melhorar a qualidade do gasto público • Análise de casos de boa execução orçamentária: casos internacionais, casos nacionais (ex.: São Jose dos Pinhais - PR, Curitiba - PR, dentre outros) 			

Tema amplo:	CONTROLE INTERNO		
Competência referencial:	Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno		
Público-alvo:	Servidores com trabalho voltado para gestão administrativa, controladoria, auditoria, compras e aquisições e demais interessados.		
Modalidade:	EAD	Duração:	Curta
Método:	Exposição de conteúdo teórico Exercícios virtuais de fixação e testes por módulos referentes a legislação Leituras complementares		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Direito Administrativo e Constitucional • Direito Tributário • Legislação trabalhista e previdenciária • Auditoria interna • Práticas de gestão financeira • Práticas de controladoria • Compras e aquisições: principais itens da legislação (Lei 8.666/1993 e legislação relacionada) • Controle patrimonial <ul style="list-style-type: none"> ○ Controle financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial • Operacionalização de normas e técnicas de controle interno, testes de amostragem, matrizes de risco; • Gestão de Risco • Normas de Finanças Públicas • Lei de Responsabilidade Fiscal • Normas e Orientações do Tribunal de Contas 			

Tema amplo:	CONTROLE INTERNO		
Competência referencial:	Controle Patrimonial		
Público-alvo:	Servidores ligados aos processo patrimoniais		
Modalidade:	EAD	Duração:	Curta
Método:	Videos expositivos Fórum de dúvidas Exercícios complementares		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de Materiais: Material de Consumo e Material Permanente. • Parâmetros excludentes na definição de Material Permanente e de consumo: durabilidade, fragilidade, precibilidade, incorporabilidade e transformabilidade. • Pedido de Fornecimento; Pedido de compra; Recebimento de materiais: recebimento provisório e recebimento definitivo ou aceite. • Bens móveis, Tipos de plaquetas; Bens imóveis, Tombamento; Baixas, Controle do Patrimônio. • Movimentação de Bens de Consumo e Permanentes (incorporações): <ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporações orçamentárias, incorporações extra-orçamentárias, aquisição por restos a pagar, retorno de material não consumido, Produção, Doação, sobra de estoques, arredondamentos, indenização, cessão e transferência, diferencial de incorporação, permuta, reavaliações e outras incorporações. • Desincorporações: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alienação (venda), consumo por requisição, consumo imediato, perda, doação, quebra (falta de estoque), arredondamento para menos, Cessão e Transferência, Diferencial de incorporação, inservibilidade (material permanente), permuta, abandono, inutilização e outras desincorporações. • Relatório Mensal do Almoxarifado - RMA: Material de Consumo e Material Permanente; Relatório de Movimentação de Bens Móveis - RMB • Inventário Patrimonial, inventários: <ul style="list-style-type: none"> ○ analítico, anual, inicial, eventual, de transferência de responsabilidade, de transformação e extinção e por amostragem; Bens Imóveis: Aquisição de Imóveis para edificação, aquisição de imóveis para uso; Obras e Instalações; Atualização dos valores dos imóveis e inventário de imóveis; Bens intangíveis: contabilização e controle. • Relação Carga; Termos de Responsabilidade; Termos de Contrato de Comodato; Termos de Permissão de Uso; Termos de Cessão de Uso. • Exercícios objetivos e Estudo de Casos. • Reavaliação e redução ao valor recuperável • Controles internos via Sistemas Eletrônicos: sistemas setoriais e estaduais: SIAFISICO - SIAFEM - SIGEO 			

Tema amplo:	CONTROLE INTERNO		
Competência referencial:	Logística e Suprimentos		
Público-alvo:	Servidores com trabalho voltado para compras e aquisições, patrimônio e demais interessados.		
Modalidade:	Presencial/ EAD	Duração:	Média
Método:	Exposição de conteúdo teórico Exercícios virtuais de fixação Testes por módulos (principais blocos de assuntos)		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução - Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos • Gestão da Cadeia de Suprimentos - Visão Geral • Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos; • Projeto da Cadeia de Suprimentos: Relacionamentos e Alianças Estratégicas; • Projeto da Cadeia de Suprimentos: Localização e Capacidade; • Gestão da Demanda e seus os impactos na Logística Integrada; • Gestão de Compras e seus os impactos na Logística Integrada; • Gestão de almoxarifados e seus posicionamentos na Logística Integrada; • A Relação entre a Logística e as unidades organizacionais; • Logística Internacional • Sistemas de Informação de apoio às atividades logísticas • Transporte e armazenagem 			

Tema amplo:	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		
Competência referencial:	Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação		
Público-alvo:	Servidores ligados à área de TI		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas Exercícios para fixação e observações presenciais Leituras complementares		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução a segurança da Informação: <ul style="list-style-type: none"> ○ O que é segurança da informação; ○ Padrões e Normas; ○ Princípios básicos; ○ Ameaças e Ataques. • Coletando informações e reconhecendo a rede: <ul style="list-style-type: none"> ○ Footprinting; ○ Varredura; ○ Enumeração. • Contramedidas, Levantamento de informações e relacionamentos, Buscando relacionamentos, Registro de Domínios, Rastreamento de e-mails, Fingerprint (ativo e passivo), Capturando banner de aplicações (de forma passiva), Contramedidas. • Entendendo a Engenharia Social: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definindo engenharia social, ○ Engenharia social baseada em pessoas, ○ Engenharia social baseada em computadores, ○ Engenharia social reversa, Contramedidas. • Metodologias existentes, Aspectos legais de um Teste de Invasão, Escrita de Relatórios, Modelo de Relatório. • Mecanismos de segurança, Serviços de segurança: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipos de Pen-Test (foco LINUX), Anatomia dos Ataques, Estágios do Pen-Test, Server Side Attacks, Client Side Attacks. • Realizando ataques: <p>DOS, DDOS, Varreduras ativas, passivas e furtivas de rede, Ferramentas NMAP e HPING, Varreduras ICMP, Varreduras TCP, Varreduras UDP, Varredura com IP Spoofing, Tunelamento, Anonymizers, Contramedidas. Trojan / Backdoor / Rootkit / Worms, Netcat e suas funções, Keylogger, Contramedidas.</p> • Vulnerabilidades em aplicações web, PHP Injection, SQL Injection, Cross Site Scripting (XSS), CSRF, Insecure Direct Object Reference, Falha de Autenticação e gerenciamento de sessão, Insecure Cryptographic Storage, Failure to Restrict URL Access, WebGoat, Obtendo o Shell, Elevação de Privilégios Locais, Mapeamento do sistema, Ataques a Servidores WEB, Tipos de ataques. • Buscando vulnerabilidades, Ataques a Redes Wireless, WifiZoo, WEP Crack, WPA Bruteforce, Rogue Access Point, Wifi Phishing, Exploits, Memória Buffer Overflows, Shellcode, Honey pots, Metasploit, Metasploit Framework. Rogue Client. • Protegendo a sua rede: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hardening: Configurações de Segurança pós instalação, Trabalhando com ACLs de File System e Atributos Extendidos. ○ Criptografia de Discos, Isolamento de Serviços. ○ Administração e Monitoramento de logs no sistema, Sistema de Log Local e 			

Remoto, IDS / IPS.
 Segurança utilizando Firewalls, Manipulando as tabelas Filter e Nat, iptables-save/iptables-restore, VPN – OpenVPN.

Tema amplo:	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		
Competência referencial:	Infraestrutura de TI		
Público-alvo:	Analistas, Técnicos e Gerentes de TI		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Longa (Especialização)
Método:	Exposição de conteúdo, exposição de vídeos, fotos e casos específicos. Exercícios práticos voltados para a lógica e ferramentas de TI. Observações presenciais.		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Hardware: arquitetura de computadores, configurações de RAID, alta disponibilidade, capacidades de processamento de grande porte, infraestrutura de servidores (Blackbox). Manutenção, refrigeração, backup e disaster recovery.Salas-Cofre. • Classificação das redes; Tecnologias de transmissão; Redes sem fio; Storage (Armazenamento); Internet, intranet e extranet. <ul style="list-style-type: none"> ○ Modelos, topologias e tecnologias de rede ○ Modelos de rede; Modelo não hierárquico; Modelo cliente-servidor; Clientes;Servidores; Topologias de rede; Barramento; Estrela; Anel; Malha; Topologias mistas; Barramento-estrela; Anel-estrela; Tecnologias de rede; Ethernet; ATM; Frame relay; X.25; SDH • Transmissão de dados: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vias de transmissão; Transmissão paralela; Transmissão serial; Modos de transmissão; Transmissão assíncrona; Transmissão síncrona;Sentidos da transmissão; Simplex; Half-duplex; Full-duplex; Tipos de sinais; Sinal analógico; Sinal digital; Modulação de dados; Problemas na transmissão de sinais; Tipos de banda; Banda base; Banda larga ○ Meios de transmissão e componentes de expansão da rede ○ Modelo OSI; Camadas; Meios de transmissão; Cabos metálicos de par trançado;Blindagem; Desempenho; Padrões de conectorização; Cabos ópticos; Desempenho; Cabos metálicos x cabos ópticos; Componentes de expansão da rede; Placas de rede; Placa de rede para estação; Placa de rede para servidor; Conversores de mídia; Hubs; Pontes; Switches; Rede híbrida; Controle de fluxo; Roteadores • Tecnologias para acesso remoto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conexão por linha analógica; Conexão por linha digital; TDM/PCM; Níveis E1, E2, E3 e E4; ISDN; DSL; Rádio; Satélite; Acesso móvel; Via operadora de telefonia celular; 2G; 2.5G; 3G; 4G; WiMAX ○ Redes wireless ○ Infravermelho; Laser; Radiofrequência; RFID; Equipamentos RFID; Bluetooth (802.15 WPAN); Redes de dispositivos Bluetooth; WLAN 802.11; Padrão 802.11b; Padrão 802.11g; Padrão 802.11a; Padrão 802.11n; Equipamentos WLAN;Configuração lógica das redes wireless • Protocolos de rede: • Tipos de protocolos; Abertos; Proprietários; Protocolos roteáveis; Protocolos não roteáveis; Pilhas de protocolos; Protocolos para conexões à distância; PPP; 			

<p>Protocolos VPN; Tunelamento camada 2 Enlace; Tunelamento camada 3- Rede; MPLS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceitos básicos de TCP/IP <ul style="list-style-type: none"> ○ Camadas do protocolo TCP/IP; Camada de aplicação; Camada de transporte; Camada da Internet; Camada de interface de rede; Analisando o endereço IP; Classes de endereço; Sub-redes; Máscaras de sub-rede; Atribuindo identificação de rede e de host; Determinando host local ou remoto; IPv6 • Convergência digital: <ul style="list-style-type: none"> ○ Streaming; VoIP; Telefonia IP; IPTV e Web TV; CFTV; DVR; NVR

Tema amplo:	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO		
Competência referencial:	Gerenciamento de Redes de Computadores		
Público-alvo:	Servidores ligados à área de TI que lidem com gerência e operacionalização de Redes		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Longa (MBA)
Método:	Aulas expositivas/ participativas Material de leitura complementar Exercícios e trabalhos extraclasse		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução à Gerência de Redes • Organização e ferramentas típicas para um Centro de Operações de Rede • Arquiteturas de gerência e seus protocolos: CMIP e SNMP • Protocolo SNMP e MIB (Management Information Base) • Monitoração remota : RMON e RMON II • Gerenciamento de sistemas (host MIB e MIBs para aplicações) • Plataformas e aplicações de gerenciamento • Gerenciamento de segurança e SNMPv3 • Automação de gerência de rede (Inteligência Artificial aplicada ao diagnóstico de problemas de rede) • Gerenciamento hierárquico, delegação de gerenciamento e SNMPv2 • Gerenciamento baseado em políticas • Administração de redes Cisco; <ul style="list-style-type: none"> ○ Compreensão da problemática e a capacidade de atuação no gerenciamento e monitoramento de redes; ○ Recomendação, implementação e gerência de novos serviços de rede. ○ Alta qualidade na gestão de projetos de redes. ○ Aprimoramento da governança das redes corporativas. 			

Tema amplo:	GESTÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES		
Competência referencial:	Técnicas e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados		
Público-alvo:	Servidores da área de TI e gestores de projetos		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Longa
Método:	Aulas expositivas Exercícios para fixação		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem, especificação, implantação, validação e teste de softwares segundo os fundamentos da Engenharia de Software • Sistemas de Informação: Conceitos de "workflow"; Conceitos de Sistemas Integrados de Gestão • (ERP); Conceitos de Arquitetura Cliente/Servidor e Arquitetura Orientada a Serviços (SOA) • Conceitos de Data Warehouse • Definição e aplicação de métricas para controle de qualidade no desenvolvimento de software • Desenvolvimento de sistemas para Web integrados com sistemas de dados • Conceitos e tecnologias de Internet: Princípios e arquitetura da internet e de sistemas web • Usabilidade, Acessibilidade, Interoperabilidade em sistemas web • Conceitos de linguagens Java e PHP • Desenvolvimento de sistemas para computação móvel • Desenvolvimento de programas orientados a componentes • Trabalho com novas tecnologias de softwares • Desenvolvimento de programas que interagem com sistemas gerenciadores de Banco de Dados • Trabalho com Banco de Dados, instalando e mantendo os softwares • Bancos de Dados: Modelo relacional: Conceitos; Dependência funcional; Formas normais • Modelagem e Projeto de Bancos de Dados; Sistemas de Gerenciamento de Bancos de Dados (SGBD) • Desenvolvimento de softwares que interagem com redes de computadores e sistemas operacionais • Personalização e regionalização de sistemas computacionais • Adaptação de um software às novas necessidades que surgirem • Qualidade de software 			

Tema amplo:	GESTÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES		
Competência referencial:	Gerenciamento Eletrônico de Documentos		
Público-alvo:	Servidores ligados à área de TI		
Modalidade:	EAD	Duração:	Curta
Método:	Videos expositivos Exercícios complementares		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalização De Documentos • Demonstração de Digitalização De Documentos • Guia Para Escaneamento de Documentos • GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos • Projetos de digitalização • Popularizando a digitalização no Brasil • Digitalização de processos • Recomendações para digitalização de documentos • Arquivísticos permanentes • Digitalização economia e eficiência • Pesquisa sobre as vantagens da digitalização • Publicação do Word Diretamente No GED • Diferença entre GDE e GED • Diferença entre ECM e GED • As tecnologias correlatas do GED • Módulo Administrativo GED • Indexação coordenada • Digitalização e Indexação • Digitalização x Microfilmagem • Vantagens do Armazenamento em Meio Eletrônico • Exemplos de funcionalidades de soluções disponíveis • Criação de documentos a partir de modelos previamente configurados • Execução de ações administrativas com ferramentas de GED, como alimentação de tabelas, criação de novos modelos de documentos e de perfis de acesso 			

Tema amplo:	LEGISLAÇÃO FINANCEIRA E TRIBUTÁRIA		
Competência referencial:	Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira		
Público-alvo:	Servidores da Área Financeira		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Exposição oral do conteúdo programático Discussão e debates em aula Estudos de caso		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Princípios e evolução do orçamento público • Orçamento público na Constituição Federal e Lei de Responsabilidade Fiscal • Lei de diretrizes orçamentárias, plano plurianual e lei orçamentária anual • Planejamento do orçamento público • Receitas públicas, execução e controle das despesas • Controladoria e sistemas de informação • Receitas Públicas: Conceito; Etapas da Receita Orçamentária: Planejamento (Previsão); Execução (Lançamento Arrecadação e Recolhimento); Controle e Avaliação e Classificação segundo a natureza da receita • Despesa Pública: Conceito; Etapas da Despesa Orçamentária: Planejamento (Fixação da despesa, Descentralização de Créditos Orçamentários, Programação Orçamentária e Financeira, Processo de Licitação); Execução (Empenho, Liquidação e Pagamento); Controle e Avaliação; Restos a Pagar Processados e Não Processados; Despesas de Exercícios Anteriores e Classificação segundo a natureza das despesas • Aspectos gerais da Programação Financeira: O Sistema de Programação Financeira do Governo Federal, O Processo de Programação Financeira no Governo Federal, Regras para Liberação de Recursos, Programação das Receitas e Despesas do Tesouro Nacional, Observações Importantes sobre a Programação Financeira, Apuração do Resultado Fiscal pela Secretaria do Tesouro Nacional (Acima da Linha) • Análise dos principais aspectos do Decreto de Programação Financeira e seus efeitos para os gestores públicos, Regras de controle do contingenciamento no Siafi • O processo de programação financeira no Siafi: Regras de controle no Siafi, Acompanhamento do pagamento efetivo dos órgãos, Política de restos a pagar e recurso diferido • Prática no Siafi: Tabelas de Apoio da Programação Financeira: Consultando a Vinculação de Pagamento (CONVINCPAG), Consultando os Indicadores Orçamentários (CONINDORC) • Espécies de Programação e Movimentação Financeira: Proposta de Programação Financeira (PPF) - Espécie 1, Programação Financeira Aprovada (PFA) - Espécie 2, PPF/PFA - Espécie 3, Proposta de Remanejamento Financeiro - (PRF) - Espécie 4, Proposta de Remanejamento Aprovada - (PRA) - Espécie 5, Transferência de Limite Financeiro - (TLF) - Espécie 8, Devolução de Limite Financeiro - (DLF) - Espécie 9, Consultando a Nota de Programação Financeira (CONPF), Liberação de Recursos • Sistema federal e estadual/distrital de administração financeira e contábil. 			

Tema amplo:	LEGISLAÇÃO FINANCEIRA E TRIBUTÁRIA		
Competência referencial:	Legislação Tributária e Contencioso Fiscal		
Público-alvo:	Servidores da área tributária		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Exposição oral do conteúdo programático Exercícios Material de Leitura		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Direito Tributário Positivo e Ciência do Direito Tributário; <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema Constitucional Tributário Brasileiro; ○ Classificação das Espécies Tributárias (impostos, taxas, contribuições de melhoria, contribuições sociais etc); ○ Repartição das Competências Tributárias (impostos federais, estaduais e municipais); ○ Regra Matriz de Incidência Tributária; ○ Norma Jurídica Tributária; ○ Isenção, Imunidade e Alíquota Zero; ○ Lançamento Tributário e Auto de Infração ○ Aspecto constitucional e legal; ○ Princípios do processo administrativo tributário; ○ Características do processo administrativo tributário. • Administração Tributária <ul style="list-style-type: none"> ○ Procedimentos fiscais; ○ Notificação de lançamento de crédito tributário; ○ Auto de infração. • Contencioso Tributário <ul style="list-style-type: none"> ○ Processo Administrativo Fiscal/Tributário (PAF/PAT) e a Lei Estadual que regulamenta o processo; ○ Reclamação administrativa; ○ Consulta. • Conselho de Contribuintes <ul style="list-style-type: none"> ○ Composição; ○ Representação da Fazenda e dos Contribuintes; ○ Do julgamento; ○ Do recurso ao Pleno; ○ Da eficácia das decisões; ○ Das Súmulas; ○ Das diligências e perícias. • Aspectos Controvertidos dos Tributos Estaduais <ul style="list-style-type: none"> ○ Comércio eletrônico; ○ Alíquotas interestaduais; ○ Incentivos Fiscais; ○ Prestação de serviços com aplicação de materiais. • Regimes Especiais <ul style="list-style-type: none"> ○ Simples Nacional ○ Substituição tributária 			

Tema amplo:	LEGISLAÇÃO FINANCEIRA E TRIBUTÁRIA		
Competência referencial:	Modelos de Gestão e Política Tributária		
Público-alvo:	Servidores ligados às áreas financeira e tributária.		
Modalidade:	Presencial/EAD	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas participativas Videos e exercícios virtuais Leitura complementar		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Pública e Gestão de Riscos; • Formas de estabelecimento e mensuração dos níveis de desempenho alinhados as diretrizes estratégicas e políticas tributárias; • Principais aspectos em processos deliberativos de políticas tributárias; • Avaliação de programas e políticas públicas e tributárias; • Identificação de fraudes e ações preventivas de inibição às essas práticas; • Estudos de caso e workshops: apresentações de estudos de caso nacionais relacionados a aspectos específicos da política fiscal como ajuste fiscal, reforma tributária, além de workshops sobre os quadros para análise fiscal, sustentabilidade fiscal e gestão da dívida. 			

Tema amplo:	COMUNICAÇÃO		
Competência referencial:	Comunicação e Atendimento ao Público		
Público-alvo:	Servidores que atendam ao público/sociedade e/ou que realizem atendimento interno.		
Modalidade:	EAD / Presencial	Duração:	Curta
Método:	Aulas expositivas Dinâmicas em grupo e simulações		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • A Importância da qualidade • Ética no Serviço Público • O cliente (contribuinte) exigente • Qualidade oferecida, percebida e esperada • Perfil do cliente (contribuinte) • A importância das necessidades do cliente • Atendimentos internos e externos • O atendimento diferenciado • Relacionamento interpessoal no atendimento • Comunicação eficaz no atendimento • Atendendo a reclamações • Comunicação por telefone • Qualidade no atendimento telefônico • Desenvolver a empatia, a percepção e adaptabilidade às situações de atendimento • Aspectos da inteligência emocional • A memória e a capacidade de concentração • Comunicação pessoal e interpessoal - a chave da excelência no atendimento • Estabelecimento de objetivos e metas - plano de aprimoramento profissional • Motivação - o significado e o poder do entusiasmo • Como lidar com clientes em estados e comportamentos alterados - Rapport • Feedback - A chave da excelência: conceituação, como fornecer e como receber • A organização do ambiente de trabalho - o importante, o urgente e acidental • Qualidade x Excelência - o valor esperado e o valor percebido pelo cliente • Vocabulário e comunicação escrita - os erros mais comuns e como evitá-los 			

Tema amplo:	COMUNICAÇÃO		
Competência referencial:	Técnicas de Comunicação Institucional		
Público-alvo:	Servidores responsáveis pela comunicação interna e externa da Secretaria.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Aulas expositivas Exercícios de fixação		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Interna: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conceitos básicos ○ A importância da Comunicação Interna na construção de cultura ○ Pontos Fundamentais: credibilidade, relevância, significado e atratividade ○ Como se processa a comunicação interna no dia-a-dia da Organização ○ Cultura organizacional e estilo gerencial: conhecendo os pontos críticos • Plano de Comunicação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Premissas para elaboração ○ O Plano alinhado à estratégia da Organização ○ Principais etapas ○ Critérios para definição do orçamento ○ Áreas parceiras e áreas "clientes": estabelecendo um compromisso comum ○ Fornecedores: atributos, competências e expectativas na construção de uma parceria ○ Gestão do plano: como administrar o dia-a-dia dentro e fora da empresa • Comunicação externa: <ul style="list-style-type: none"> ○ Relacionamento com a Imprensa é jornalismo? ○ Redação, Empresa e Agência de Comunicação ○ Função estratégica da Comunicação nos negócios corporativos ○ Como gerenciar o relacionamento com stakeholders ○ Assessoria de Imprensa ainda é Assessoria de Imprensa? ○ Planejando o trabalho de divulgação ○ A análise dos resultados, um mito destruidor ○ Como responder a perguntas capciosas e lidar com a imprensa • Fases e evolução da Comunicação no Serviço Público: <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicação governamental hoje: dificuldades, oportunidades e desafios ○ Públicos, Planejamento e Comunicação Integrada ○ Repensando comunicação interna ○ Ação estratégica em relações com a imprensa ○ Metodologia para avaliação, planejamento e qualificação do relacionamento com a imprensa ○ Questões críticas no relacionamento Comunicadores, Jornalistas e Dirigentes/Autoridades ○ Novas mídias: repensando as práticas na comunicação com a imprensa ○ Capacitando porta-vozes institucionais ○ Gestão de riscos e crises em comunicação • Os Desafios da Comunicação Eletrônica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Uso adequado do correio eletrônico ○ Cautelas quanto ao conteúdo das mensagens enviadas ○ Informalidade e linguagem em mensagens eletrônicas 			

Tema amplo:	COMUNICAÇÃO		
Competência referencial:	Redação Oficial e Linguagem Técnica		
Público-alvo:	Todos os servidores da SEFAZ, principalmente aqueles que produzam maior quantidade de textos e documentos formais.		
Modalidade:	Presencial/EAD	Duração:	Curta
Método:	Exposição de conteúdo, análise de exemplos de documentos e exercícios práticos.		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • A Reforma Ortográfica Brasileira; • Aspectos Semânticos: homonímia, hiponímia, paronímia e polissemia; • Regência Verbal e Nominal - emprego e estilística dos pronomes relativos; • Crase: Casos Especiais; • Concordância Especial; • Impessoalização Textual; • O emprego dos signos de pontuação; • O Vocabulário Técnico; • As Modalidades Textuais; • A Construção Frasal; • Coesão e Coerência Textuais; • Correspondência Oficial: Características e Normas; • Documentos Oficiais; • Formas e Conceitos: Ata, Atestado, Aviso, Ato Declaratório, Alvará, Autorização, Carta, Certidão, Circular, Contrato, Convênio, Correspondência interna, Decreto, Deliberação, Despacho, Declaração, Edital, Exposição de motivos, Informação, Instrução normativa, Lei, Mensagem, Memorando, Ofício, Ordem de serviço, Parecer, Pauta de reunião, Portaria, Procuração, Relato de reunião, Relatório, Requerimento, Resolução, Termo aditivo, Abreviaturas e Siglas, Expressões de Tratamento e Vocativos, Glossário. 			

Tema amplo:	CONTABILIDADE, ORÇAMENTO E AUDITORIA		
Competência referencial:	Práticas Orçamentárias e de Auditoria Interna		
Público-alvo:	Servidores executores dos processos de auditoria e orçamento interno.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Conteúdo expositivo, discussões em grupo e análise de casos práticos individualmente e em grupo.		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Módulo I - Práticas Orçamentárias <ul style="list-style-type: none"> ○ Orçamento Público: Atividade Financeira do Estado; Conceitos e tipos de orçamento: Princípios Orçamentários; O Ciclo Orçamentário e Princípios da Responsabilidade Fiscal. ○ Plano Plurianual: Princípios de Planejamento; O Novo PPA 2012-2015; Princípios e Objetivos do PPA e Programas; ○ Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO): Conceito; Conteúdo e na Lei de Responsabilidade Fiscal; ○ Lei Orçamentária Anual I (LOA): Conceito; Orçamento-programa; Principais Classificações Orçamentárias; Orçamentos da LOA e Créditos Adicionais: Suplementares, Extraordinários e Especiais; ○ Receitas Públicas: Conceito; Etapas da Receita Orçamentária: Planejamento (Previsão); Execução (Lançamento Arrecadação e Recolhimento); Controle e Avaliação e Classificação segundo a natureza da receita; ○ Despesa Pública: Conceito; Etapas da Despesa Orçamentária: Planejamento (Fixação da despesa, Descentralização de Créditos Orçamentários, Programação Orçamentária e Financeira, Processo de Licitação); Execução (Empenho, Liquidação e Pagamento); Controle e Avaliação; Restos a Pagar Processados e Não Processados; Despesas de Exercícios Anteriores e Classificação segundo a natureza das despesas; • Módulo II - Auditoria Interna <ul style="list-style-type: none"> ○ Conceito e Objetivos de Auditoria; Testes de Auditoria; Controle Interno; Papéis de Trabalho; Planejamento de auditoria; Normas Brasileiras de Auditoria; Principais Procedimentos de Auditoria em Contas de Balanço, Demonstração de resultados e outras demonstrações; Tipos de Relatórios, Pareceres de Auditoria. ○ Elaboração de Prestação de Contas: Documentação obrigatória; Documentação complementar: Consequências no atraso na apresentação da prestação de contas; Principais falhas e irregularidades apontadas; Responsabilidade do sucessor e do antecessor; Responsabilização solidária e Elaboração de prestação de contas. ○ Análise da Prestação de Contas: Análise documental; Análise da Conciliação Bancária; Parecer Técnico-Financeiro (competência das áreas envolvidas); Aprovação/Reprovação do concedente; Despesas impróprias; Demonstrativo de Débito; Diligências; Inadimplência; Principais disfunções nas prestações de contas; Recolhimento do saldo remanescente; Proporcionalidade da contrapartida a devolver; Parecer conclusivo; Análise de prestação de contas. ○ Registros Contábeis da Prestação de contas no SIGGO: Devolução de Recursos- Apuração do Superávit Financeiro; SISTEMA DE GESTÃO GOVERNAMENTAL - SIGGO - Prestação de Contas registros contábeis; Documentação Exigida na Prestação de Contas; Prazo de Prestação de Contas; Convênio Encaminhado para Análise; Convênio Aprovado; Convênio Aprovado Parcialmente; Convênio em Diligência; Convênio Impugnado. 			

Tema amplo:	CONTABILIDADE, ORÇAMENTO E AUDITORIA		
Competência referencial:	Metodologias, Ferramentas e Normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público		
Público-alvo:	Servidores executores dos processos de auditoria e orçamento interno		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Exposição de conteúdo Análise de exercícios práticos Leitura de material complementar e grupos de discussão		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoria Geral da Contabilidade Pública - Conceito, Objeto e Campo de Aplicação; Regimes Contábeis e Legislação e Operações Típicas e seus impactos nas Demonstrações Contábeis. ▪ Subsistemas de Informação e de Contas - Introdução; Subsistemas Financeiro e Patrimonial; Subsistemas Orçamentário e de Compensação e Subsistema de Custos. ▪ Plano de Contas Aplicado ao Setor Público - Introdução e Composição; Código, Níveis de Desdobramento e Estrutura; Contas de Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido; Funcionamento das Contas de Controle: Receita Orçamentária, Despesa Orçamentária, Restos a Pagar, Programação Financeira e Atos Potenciais; Funcionamento das Contas de Resultado: Variação Patrimonial Diminutiva e Variação Patrimonial Aumentativa. ▪ Demonstrações Contábeis (Lei 4.320/64 e MCASP) - Introdução; Balanço Orçamentário (Estrutura e Elaboração); Demonstração das Variações Patrimoniais (Estrutura e Elaboração); Balanço Patrimonial (Estrutura e Elaboração); Balanço Financeiro (Estrutura e Elaboração); Demonstração dos Fluxos de Caixa (Estrutura e Elaboração); Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (Estrutura e Elaboração) e Demonstração do Resultado Econômico (Estrutura e Elaboração). • Mensuração de Ativos Imobilizados (Reavaliação, Redução a Valor Recuperável, Depreciação, Amortização e Exaustão) - obrigatoriedade de sua aplicação desde 2010 - para a União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal, conforme Resoluções do Conselho Federal de Contabilidade que aprovam a NBCT 16.9 e NBCT 16.10. • As Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - Uma Visão de sua Aplicabilidade. • Plano de contas aplicado ao setor público - uma visão de futuro da estrutura de informação contábil • Demonstrações contábeis aplicadas ao setor público - em busca da transparência da gestão pública. 			

Tema amplo:	CONTABILIDADE, ORÇAMENTO E AUDITORIA		
Competência referencial:	Gestão da Dívida Pública		
Público-alvo:	Gerentes, líderes de equipe e servidores que trabalhem com a dívida pública		
Modalidade:	Presencial / EAD	Duração:	Média
Método:	Aulas participativas/ expositivas Exercícios e trabalhos extraclasse Grupos de estudo Debates		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Princípios Teóricos. • Análise da Sustentabilidade da Dívida. • Programa de Ajuste Fiscal • Contratações de Operações de Crédito • Instâncias de Aprovação • Organismos Financiadores Internacionais • Confissão de Dívida • Condições Macroeconômicas. • Dívida Pública no Brasil. • Dívida Pública Mobiliária Federal Interna - DPMFi. • Dívida Pública Federal Externa - DPFe. • Dívida Líquida do Setor Público • Dívida Bruta do Governo Geral. 			

Tema amplo:	CONTABILIDADE, ORÇAMENTO E AUDITORIA		
Competência referencial:	Auditoria Fiscal		
Público-alvo:	Servidores em atividade de Fiscalização Tributária.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas Estudos de caso Exercícios		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria e Normas Gerais do Direito Tributário; • Direito comercial • Teoria Contábil (principais aspectos relevantes); • Princípios, Métodos e Técnicas de Contabilidade Comercial e de Custos • Análise das Demonstrações Financeiras; • Legislação de Impostos Tributários Estaduais; • Auditoria Fiscal Contábil: princípios, métodos e técnicas de auditoria, especialmente no que se refere a auditoria tributária e fiscal • Conceito de auditoria tributária; Sistema tributário nacional; Normas de escrituração; Auditoria na escrituração fiscal; Auditoria nos critérios de avaliação de ativos e passivos • Direito Comercial (empresário, empresa - tipos empresariais, falência e concordata; direito constitucional tributário; direito tributário (ctn); processo administrativo tributário e legislação estadual dos tributos (ICMS, IPVA, ITCMD...) • Auditoria eletrônica e a utilização de arquivos eletrônicos (NF-e, CT-e, EFD, ECD, ECF e SINTEGRA) • Técnicas Investigativas, Inteligência Fiscal • Técnicas em Fiscalização Eletrônica de Mercadorias em Trânsito; Fiscalização Integrada de Mercadoria em trânsito • Técnicas em Fiscalização Comercio Exterior, substituição e antecipação tributaria, IPVA, ITCD e Taxas • Fiscalização Integrada em Empresas do Simples Nacional • Auditoria interna de sistemas (identificação de falhas em sistemas e indícios de fraudes nos bancos de dados tributários) • Incentivos Fiscais • Gestão fiscal - Papel do auditor fiscal para o Estado • Aplicações em auditoria. Uso de softwares e aplicativos. Casos práticos. Pesquisa na internet. 			

Tema amplo:	GESTÃO DE PROJETOS		
Competência referencial:	Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos		
Público-alvo:	Tomadores de decisão (Diretores, gerentes e demais líderes de equipes)		
Modalidade:	Presencial/ EAD	Duração:	Média
Método:	Conteúdos e vídeos expositivos Material de leitura Exercícios virtuais		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura do projeto, planejamento, programa e controle de projetos e produtos especiais, produzidos sob encomenda • Ciclo de vida do projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento • Variáveis significativas para avaliação de projetos • Gestão de Projetos na Prática segundo o PMBOK <ul style="list-style-type: none"> ○ Estruturação de projetos ○ Gerenciamento de riscos de projetos ○ Determinação do escopo de projetos ○ Gerenciamento da integração de projetos ○ Gerenciamento de tempo de projetos ○ Gerenciamento de custos do projeto ○ Gerenciamento da qualidade do projeto ○ Gerenciamento de recursos humanos do projeto ○ Gerenciamento das comunicações do projeto ○ Gerenciamento de aquisições no âmbito do projeto • Avaliando os resultados e impactos do projeto • Organização geral e seqüencial de projetos • Técnicas SCRUM e Gerência Ágil de Projetos • Técnicas de Gantt, CPM, PERT/TEMPO e PERT/CUSTO • Uso de software para gerenciamento de projetos 			

Ementas destinadas ao desenvolvimento das Competências Gerenciais

Tema amplo:	CONDUTA, DIPLOMACIA E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS		
Competência referencial:	Gestão de Crises e Conflitos		
Público-alvo:	Líderes internos das SEFAZ		
Modalidade:	Presencial/ EAD	Duração:	Curta
Método:	Exposição oral de conteúdo programático Atividades/exercícios virtuais Recomendação de leitura de material complementar e livros específicos.		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Fenômenos inter e intragrupais • Conflitos e consequências • Métodos e técnicas de solução de problemas e conflitos humanos • Eficiência interpessoal e desempenho profissional. • Fatores organizacionais: poder, valores, clima e cultura • Mudança de atitude e estímulo positivo • Resiliência • Habilidades de negociação e mediação • Inteligência Emocional. 			
Leitura dos Livros:			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Psicologia na Mediação - Inovando a Gestão de Conflitos Interpessoais e Organizacionais. Moraes, Daniel Lopes De; Malhadas Junior, Marcos Julio Oliveira (Editora Ltr). ○ Conflitos, eficiência e Democracia na Gestão Pública. Braga, Douglas Gerson. (Editora. Fiocruz). 			

Tema amplo:	LIDERANÇA		
Competência referencial:	Gestão de Equipes para Resultados		
Público-alvo:	Líderes e tomadores de decisão da SEFAZ e demais interessados		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas/ participativas Práticas e dinâmicas de grupo Estudos de casos		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Identificando Gestor e Equipes • Gestor e Equipes • Importância da equipe • Grupo de trabalho X Equipe de trabalho • Equipes e Pessoas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aspectos pessoais dos seres humanos ○ Emoções ○ Fatores Sociais ○ Motivação ○ Relações Interpessoais • Comunicação <ul style="list-style-type: none"> ○ Importância da comunicação ○ Entendendo o que é comunicação ○ O processo de comunicação ○ Negociação, gestão de conflitos e soluções de problemas; ○ O que é Feedback e a melhor forma de fornecê-lo recebê-lo • Criando Equipes Eficazes <ul style="list-style-type: none"> ○ Características de uma equipe eficaz ○ Administração do tempo; • O gestor como líder <ul style="list-style-type: none"> ○ Tomada de decisão. ○ Estilos de Liderança ○ A Liderança Transformadora ○ Criando significado para o trabalho ○ Exposição de trechos de filmes: [Sugestões: O Mestre dos Mares (2003, Russel Crowe), Ghandi (1982, Ben Kingsley), The Bounty (1984, Anthony Hopkins e Mel Gibson). Análise dos trechos e discussões. • Fazendo Acontecer <ul style="list-style-type: none"> ○ Treinamento ○ Desempenho ○ Metas e objetivos ○ Utilizando os “Stretch Objectives” e monitoramento apoiado de resultados ○ Recompensa e reconhecimento ○ Visão Sistêmica; ○ Visão Estratégica: ○ Melhoria contínua • Estudos de casos 			

Tema amplo:	RACIONALIZAÇÃO DE RECURSOS		
Competência referencial:	Planejamento e Utilização Racional de Recursos		
Público-alvo:	Todos servidores da SEFAZ.		
Modalidade:	EAD	Duração:	Média
Método:	Materiais expositivos virtuais Material de leitura Fórum de discussão		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Ética e compromisso com patrimônio público • Gestão estratégica aplicada a recursos • Utilização racional e inovativa de recursos • Conceitos fundamentais de custos • Custos para tomada de decisão • Estrutura de custos • Elaboração e controle de orçamento • Soluções de contingência e outras formas de redução de custos <ul style="list-style-type: none"> ○ Retenção de custos em produtos ○ Retenção de custos em serviços 			

Tema amplo:	CONTRATOS E CONVÊNIOS		
Competência referencial:	Gestão de Convênios e Contratos		
Público-alvo:	Responsáveis por gerenciamento e operacionalização administrativa		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas/ participativas Material de leitura Exercícios		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Evolução histórica da legislação de licitações e contratos administrativos. • Abrangência da Lei de Licitações. • Princípios gerais de licitações e contratações. • A obrigatoriedade de licitar e as exceções legais. • Objeto da Licitação: Compras, obras e serviços de engenharia, serviços comuns, serviços contínuos, serviços técnico-profissionais, concessões. • Objetivos da Licitação e restrições à participação. A caracterização do objeto da Licitação: projeto básico e termo de referência. As licitações sustentáveis. • Formas de execução dos contratos: direta, indireta. Regimes de execução: empreitada por preço global, empreitada por preço unitário, tarefa e empreitada integral. Fornecimento integral e parcelado. • As modalidades de licitação na Lei 8.666/93 e os procedimentos próprios a cada uma: Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concurso e Leilão. • A modalidade de Pregão – Presencial e Eletrônico. Principais características, vantagens e desvantagens com relação às demais modalidades. Procedimentos próprios do pregão. • As fases interna e externa do procedimento licitatório. • Habilitação: exigências jurídicas, fiscais, técnicas e econômico-financeiras. • O Julgamento das licitações. • Recursos Administrativos, representação e pedido de reconsideração. • Homologação, anulação e revogação das licitações. • Contratos Administrativos: conceito e características. As cláusulas exorbitantes • Providências antes do início do contrato. <ul style="list-style-type: none"> ○ O prazo para assinatura do contrato. ○ Instrumentos que podem substituir o termo de contrato. ○ A designação do fiscal ou gerente do contrato. ○ A garantia do contrato. Modalidades, formalização e restituição. ○ Documentos necessários para o gerenciamento do contrato. • O gerenciamento do contrato. • Duração do contrato e hipóteses de prorrogação do prazo • Execução do contrato: acompanhamento e recebimento do objeto contratual. • Principais hipóteses de alterações contratuais, análise e sua formalização. • Reajustamento, revisão, repactuação e equilíbrio econômico-financeiro: suas principais características e diferenças. • Rescisão contratual: unilateral, por acordo das partes e judicial. • Aplicação de penalidades. As sanções: formalização, defesa e contraditório. • O encerramento do contrato 			

Tema amplo:	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL		
Competência referencial:	Gestão Estratégica		
Público-alvo:	Tomadores de Decisão (Diretores, gerentes e demais líderes)		
Modalidade:	Presencial/EAD	Duração:	Longa (Pós-Graduação)
Método:	Exposição do conteúdo programático Material de leitura complementar Estudos de caso		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Revisão geral dos princípios de Administração: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tomada de decisão ○ Teoria geral de administração ○ Teoria geral de sistemas ○ Teoria geral de Processos. ○ Teoria geral de finanças públicas. • Evolução do problema estratégico • Conceituação de estratégia, percepção do problema estratégico • Determinantes e condicionantes da estratégia, pensamento estratégico, papel da estratégia • Escolas do pensamento estratégico, organização orientada para a estratégia • Dinâmica estratégica, o processo da administração estratégica • Administração estratégica versus planejamento estratégico, sistema estratégico • Sistema básico de administração estratégica • Fundamentos da estratégia e orientação estratégica • Planejamento estratégico e arquitetura organizacional • O Processo Estratégico • Como o Processo Estratégico se relaciona com outros processos e sistemas gerenciais • Estratégias a nível corporativo e a nível de unidade de negócios • O Balanced Score Card e outras ferramentas de gestão estratégica • Gestão e visão sistêmica 			

Tema amplo:	GESTÃO DE PROJETOS		
Competência referencial:	Gestão de Projetos		
Público-alvo:	Tomadores de Decisão (Diretores, gerentes e demais líderes)		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média/ Longa (Especialização – MBA)
Método:	Aulas expositivas/ participativas Estudo de casos Leitura complementar		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução à gestão de projetos • Planificação e gestão de projetos <ul style="list-style-type: none"> ○ Segurança e confiabilidade no projeto ○ O meio ambiente no projeto ○ As especificações no projeto • Ferramentas informáticas de gestão de projetos • Acompanhamento e controle do projeto • Avaliação de projetos • Gestão da confiança: risco e qualidade • Gestão estratégica de recursos humanos • Prevenção contra riscos laborais: OHSAS 18001 • Comunicação do projeto • Os principais elementos de referência no PMBOK • Gestão de portfólio de projetos 			

Tema amplo:	GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO		
Competência referencial:	Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual		
Público-alvo:	Gerentes, líderes de equipe e servidores que trabalhem mais proximamente com gestão do conhecimento		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Exposição do conteúdo programático Palestras e Estudos de casos Exercícios, práticas e trabalho de conclusão de curso		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento como fator de produção <ul style="list-style-type: none"> ○ Novos paradigmas ○ Criação do conhecimento ○ Criação do conhecimento organizacional ○ O uso das tecnologias na gestão do conhecimento ○ A gestão do conhecimento na prática ○ Cinco disciplinas • Implantação da Gestão do Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> ○ Etapas do processo ○ Indicadores de desempenho ○ Competências do gestor de conhecimento ○ Práticas de gestão do conhecimento ○ Os elementos do Balanced Scorecard sobre Gestão do Conhecimento. 			

Tema amplo:	GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO		
Competência referencial:	Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional		
Público-alvo:	Gerentes, líderes de equipe e servidores que trabalhem com projetos e gestão organizacional		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Média
Método:	Aulas participativas/ expositivas Exercícios e trabalhos extraclasse		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Inovação: conceito e tipologia • Modelos de análise do processo de inovação • Indicadores de inovação • Políticas públicas e marco regulatório da inovação • Estratégias de inovação • O processo de difusão de inovações • Inovação em serviços • Inovação e desenvolvimento sustentável • Inovação e competitividade internacional • Organização do processo de inovação • Planejamento e implementação de inovações • Gestão integrada da inovação <p>Mudança organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional e os desafios de mudança • Teorias sobre mudança, • Reações à mudança • Os motivadores de mudanças organizacionais • Agentes de mudança organizacional • Fases da mudança organizacional • A efetividade dos programas de mudança organizacional e o aprimoramento contínuo. 			

Tema amplo:	ECONOMIA E FINANÇAS		
Competência referencial:	Gestão Financeira e Orçamentária		
Público-alvo:	Tomadores de Decisão (Diretores, gerentes e demais líderes) ligados à área fim da SEFAZ		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Longa (Especialização ou MBA)
Método:	Aulas expositivas Estudos de caso na Gestão Pública Trabalho de conclusão de curso		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade e Estado em transformação • A área financeira dentro do contexto da organização e do Estado: <ul style="list-style-type: none"> ○ O dever de boa administração e responsabilização ○ Política e gestão macro-governamental em matéria financeira • Tópicos de matemática financeira • Sistemas de amortização • A análise financeira por objeto • Índices financeiros • Princípios de planejamento financeiro • O sistema orçamentário • O orçamento como ferramenta de planejamento e controle de resultados • A constitucionalização do direito financeiro: <ul style="list-style-type: none"> ○ Das finanças públicas – Art. 174 (planejamento); 163-169 da CF (problemas, planos, programas, objetivo, meta, indicadores, unidade executora e diretrizes) ○ Da fiscalização contábil, financeira e orçamentária – Arts. 70-75 da CF ○ Vinculação de receita de impostos – manutenção e desenvolvimento do ensino (Art. 212 CF) ○ Recursos mínimos derivados da aplicação de percentuais – ações e serviços públicos de saúde (Art. 198, § 2º CF) ○ O plano diretor (Art. 182 e 183 CF; Lei 10.527/01) ○ A Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei de Responsabilidade Fiscal • A Gestão Financeira no setor público • Melhores práticas de Gestão Financeira: estudos de casos de estados e municípios. 			

Tema amplo:	RECURSOS HUMANOS		
Competência referencial:	Gestão Estratégica de Pessoas		
Público-alvo:	Servidores das unidades de Recursos Humanos e Gestores de todas as áreas das SEFAZ		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Longa (especialização)
Método:	Exposição de conteúdo teórico e benchmarks de mercado; Grupos de discussão; Trabalhos individuais e em equipe. Trabalho de conclusão de curso		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • A evolução dos conceitos de Estratégia • As principais áreas organizacionais e sua ligação com a estratégia organizacional • Políticas de Recursos Humanos para os resultados organizacionais • Melhores práticas nos subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dimensionamento de pessoal ○ Recrutamento e seleção no setor público; ○ Treinamento e Desenvolvimento ○ Gestão de Desempenho e melhoria contínua ○ Cargos, Carreiras e Remuneração ○ Gestão do Clima Organizacional ○ Gestão por competências • Planejamento de Metas <ul style="list-style-type: none"> ○ Definindo o conceito de meta e motivando a equipe ○ Características de metas eficazes ○ Definindo metas profissionais eficazes • Motivação <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualidades essenciais da motivação ○ Fatores que afetam a motivação no trabalho ○ Diferenças individuais na motivação ○ Teorias de motivação • Delegação <ul style="list-style-type: none"> ○ Vantagens da delegação eficaz ○ Motivos da rejeição da delegação ○ Regras básicas para a delegação de tarefas ○ Seguindo os passos da delegação eficaz • Técnicas de Aconselhamento (coaching, mentoring) <ul style="list-style-type: none"> ○ Definindo o conceito de aconselhamento ○ Processo de aconselhamento pessoal ○ Técnicas de aconselhamento • Administração de Conflitos <ul style="list-style-type: none"> ○ Definindo o conceito de conflito ○ Os 5 estágios de um conflito ○ Fontes de conflito ○ O papel do conflito nas organizações • Retenção de Talentos <ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicas para a retenção de talentos. Banco de Talentos 			

Tema amplo:	PROCESSOS		
Competência referencial:	Gestão de Processos Organizacionais		
Público-alvo:	Tomadores de Decisão (Diretores, gerentes e demais líderes)		
Modalidade:	EAD	Duração:	Média
Método:	Aulas expositivas Exercícios Leituras complementares		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • A Gestão de Processos e seus desdobramentos: panorama geral da utilização contínua da modelagem de processos no ambiente empresarial • Modelos Sistêmicos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conceitos de Cadeia de Valor e Macroprocessos. ○ Compreensão da interligação entre processos, permitindo visualizar a organização como um grande sistema de processamento de informações e tomada de decisões. • Modelagem Multidimensional de Processos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Associação de atributos modeláveis por atividade, de modo a permitir o entendimento amplo das atividades de negócio para análise e decisão. • Arquitetura de Processos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Avaliação das diversas práticas de hierarquização de níveis de detalhamento de processos utilizados no mercado e apresentação das indicações necessárias à adoção de padrões pela organização. • BPMN. 			

Ementas destinadas ao desenvolvimento das Competências Comportamentais

Tema amplo:	QUALIDADE E RESULTADO NO TRABALHO		
Competência referencial:	Proatividade e Orientação para Resultados		
Público-alvo:	Todos servidores da SEFAZ.		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Palestra sobre o tema Dinâmicas de grupo Estudos de situações comuns no trabalho voltadas para resultados		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Proatividade e iniciativa: diferenças e atitudes • Alinhamento de objetivos pessoais e profissionais • Classificação de tarefas: urgência e criticidade • Gestão do tempo • Como visualizar resultados no trabalho diário • Identificando modelos de profissionais como referências de desempenho • Trabalho individual e trabalho em equipe e suas implicações para proatividade e resultados. 			

Tema amplo:	QUALIDADE E RESULTADO NO TRABALHO		
Competência referencial:	Comprometimento e Dedicção ao Trabalho		
Público-alvo:	Todos servidores da SEFAZ		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Palestra sobre o tema Práticas, simulações e dinâmicas *Estágio interno (permuta entre áreas)		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estudo da Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da SEFAZ ○ Código de conduta ○ Servidor e cargo público ○ Papel e impacto individual na organização • Participação e dedicação <ul style="list-style-type: none"> ○ Meios de participação ○ Qualidade e resultados ○ Motivação e Produtividade 			

Tema amplo:	QUALIDADE E RESULTADO NO TRABALHO		
Competência referencial:	Orientação para a Qualidade no Trabalho		
Público-alvo:	Todos servidores da SEFAZ		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Exposição de temas Dinâmicas e Debates * Coaching		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade, flexibilidade e tempo • Efeitos da Liderança e motivação • Empowerment e equipes de trabalho • Classificação de tarefas: urgência e criticidade • Qualidade vs. Urgência vs. Produtividade • Motivação e satisfação no trabalho • Motivação e realização pessoal • A importância do feedback, como fornecê-lo e como recebê-lo • Programas de motivação orientados para eficácia organizacional • Orientação para o detalhe: rotinas de conferência da qualidade do trabalho individual • Programas de qualidade dentro da organização: ISO, PBQPH, técnicas japonesas de controle de qualidade. 			
*Escolha e estabelecimento da relação de coaching.			

Tema amplo:	CONDUTA, DIPLOMACIA E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS		
Competência referencial:	Postura Ética e Profissional		
Público-alvo:	Todos servidores da SEFAZ		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Exposição oral do conteúdo programático Práticas e simulações de casos reais e hipotéticos		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos e discursos éticos • Valores Morais • Normas Éticas • Princípios legais • Códigos de conduta no setor público • Responsabilidade Moral e Liberdade • Questões éticas contemporâneas • Habilidades interpessoais profissionais • Diplomacia Corporativa <ul style="list-style-type: none"> ○ O fenômeno da Diplomacia Corporativa e da Inteligência Competitiva ○ A utilização da diplomacia e de política exterior pelas grandes corporações • Principais diferenças culturais • Postura profissional 			

Tema amplo:	CONDUTA, DIPLOMACIA E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS		
Competência referencial:	Postura Diplomática		
Público-alvo:	Servidores cujas responsabilidades envolvam relacionamento internacional ou interinstitucional		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Exposição de conteúdo programático Estudos de caso Simulação de casos hipotéticos e análises de casos reais *Mentoring		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomacia Corporativa <ul style="list-style-type: none"> ○ O fenômeno da Diplomacia Corporativa e da Inteligência Competitiva ○ A utilização da diplomacia e de política exterior pelas grandes corporações • Principais diferenças culturais • Postura profissional • Negociação e imparcialidade • Parcerias e acordos de cooperação • Lidando com conflitos e situações críticas 			
*Escolha e estabelecimento da relação de mentoring.			

Tema amplo:	EQUIPES E RELAÇÕES DE TRABALHO		
Competência referencial:	Colaboração e Disseminação de Conhecimentos		
Público-alvo:	Todos servidores da SEFAZ		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Exposição de conteúdo Exercícios e dinâmicas de grupo Leitura de materiais e livros complementares		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica das organizações e da cultura organizacional: introduzindo a cultura do compartilhamento de conhecimentos • Trabalho e desenvolvimento individual e coletivo • Habilidades essenciais: comunicação, tomada de decisão, empreendedorismo social, trabalho em equipe, liderança em cargos não-gerenciais. • O papel do líder no estímulo e compartilhamento de conhecimentos entre os membros da equipe • Bases de conhecimento e o papel do software livre • Intranet e extranet, fóruns e outros meios de compartilhamento • Redes de compartilhamento, networking e eventos corporativos • Atividades em grupo e análises de situações sobre colaboração e sucesso de equipes. 			
*Leitura do livro: Equipes e Cooperação - o Elo Essencial - Luciano S. Lannes (Ed. SARASWATI)			

Tema amplo:	EQUIPES E RELAÇÕES DE TRABALHO		
Competência referencial:	Cooperação e Trabalho em Equipe		
Público-alvo:	Todos servidores da SEFAZ		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Palestra organizacional Dinâmicas de grupo *Coaching		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento e conscientização da visão para equipe • Diferenças entre Grupo de Trabalho e Equipes • Os papéis dos membros da equipe <p>Características pessoais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento e envolvimento • Criatividade • Saber ouvir e falar • Responsabilidade • Transparência, liberdade e respeito • Valores e atitudes • Profissionalismo • Relacionamento e comunicação • Habilidades importantes para se atuar em equipe <p>Os estágios no amadurecimento das equipes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • As principais doenças das equipes. • Técnicas para o gerenciamento de conflitos. • Vivenciando os 3C's: competência, cooperação e conduta. • Alinhamento de visão, objetivos e metas do time. • Valores e a importância do código de conduta da equipe. • Seleção dos membros: um fator crítico de sucesso. • Comunicação eficaz e feedback nas equipes. • Conduzindo reuniões efetivas. • Avaliação e gestão do desempenho das equipes. <p>*Escolha e estabelecimento da relação de coaching interno.</p>			

Tema amplo:	EQUIPES E RELAÇÕES DE TRABALHO		
Competência referencial:	Relacionamento Interpessoal		
Público-alvo:	Todos servidores da SEFAZ		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Práticas e simulações para exposição		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Relações humanas • O significado do trabalho e sua importância no relacionamento profissional • Os grupos nas organizações de trabalho • Problemas humanos no ambiente de trabalho <ul style="list-style-type: none"> ▪ O papel das emoções no trabalho. ▪ A autoconsciência como base para a melhoria dos relacionamentos. ▪ Diferenças entre “simpatia” e “empatia”. ▪ Contágio das emoções e conseqüências no resultado da empresa. ▪ Desenvolvendo competências para um melhor atendimento. ▪ Aprendendo a lidar com pessoas difíceis. ▪ Características do “Agressivo” e como lidar com ele. ▪ Características do “Crítico” e como lidar com ele. ▪ Características do “Arrogante” e como lidar com ele. ▪ Características da “Vítima” e como lidar com ela. ▪ Estilos comportamentais no relacionamento. ▪ Como perceber o estilo comportamental próprio e dos outros. ▪ Pessoas voltadas para relacionamento e para tarefas. ▪ Pessoas voltadas para reflexão e para ação. ▪ Estratégias e técnicas para lidar com os diferentes estilos. ▪ Comportamentos que facilitam estabelecer relacionamentos produtivos. • Como se formam os grupos • O papel da liderança nas relações de trabalho • Comunicação e sua importância para o relacionamento interpessoal • Desenvolvimento e aperfeiçoamento das relações humanas 			

Tema amplo:	AUTODESENVOLVIMENTO		
Competência referencial:	Autodesenvolvimento		
Público-alvo:	Todos os servidores da SEFAZ interessados.		
Modalidade:	Estudo Dirigido e Mentoring	Duração:	Curta
Método:	Exposição de conteúdo, estudo dirigido, estudo individual, práticas individuais a longo prazo, discussão com gestores.		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução aos principais aspectos e reflexões sobre autodesenvolvimento • Assumindo a responsabilidade por este processo evolutivo: busca pessoal de recursos (o amanhã melhor que hoje) <ul style="list-style-type: none"> ○ A capacidade de responder rapidamente a mudanças, adaptar-se à nova realidade tecnológica e superar desafios ○ A Inteligência Emocional (IE), o desempenho médio e o desempenho excepcional. A automotivação, pessoas fazendo o que gostam • Etapas essenciais do processo de autodesenvolvimento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Auto-análise; ○ Buscar ajuda e participação de pessoas que possam contribuir para seu autodiagnóstico, através de feedbacks eficazes. ○ Definir os objetivos e métodos mais adequados para atingi-los. ○ Agir, metas pessoais e disciplina. • Onde está agora? – Que conhecimentos, habilidades e experiências você tem? De que forma entende o trabalho que a sua empresa realiza? • Onde pretende chegar? – Como se imagina daqui a cinco anos? Que conhecimentos, habilidades e atitudes gostaria de desenvolver até lá? • Como alcançar esses objetivos? – Quais investimentos você precisa fazer em seu aprendizado pessoal e profissional para desenvolver os objetivos citados acima? <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise SWOT da performance atual. ○ Pontos fortes – No que você é bom? ○ Fraquezas – seja honesto ao definir o que é mais importante no trabalho e que você ainda não tem. ○ Oportunidades – Quais são as possibilidades que a sua empresa oferece para desenvolvê-lo? ○ Ameaças – Algumas das oportunidades podem deixar de existir em determinado prazo? O que aconteceria com você na empresa caso não se desenvolvesse? ○ A responsabilidade pela sua evolução, adotando uma postura voltada à aprendizagem contínua. ○ Definindo o seu Mentor, seu relacionamento, objetivos e metas. <p>Leitura do livro Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes (Autor: Covey, Stephen R., Editora: Best Seller Ltda)</p> <p>Leitura do livro A Meta: Um Processo de Melhoria Contínua (Autor: Eliyahu M. Goldratt, Editora: Nobel Editora)</p> <p>Leitura do livro: O oitavo Hábito (Autor: Covey, Stephen R., Editora Campus)</p>			

Tema amplo:	FLEXIBILIDADE E CRIATIVIDADE		
Competência referencial:	Autonomia e Resiliência		
Público-alvo:	Todos os servidores da SEFAZ interessados		
Modalidade:	Presencial/Palestras sequenciais	Duração:	Curta
Método:	Vídeos expositivos Material de estudo e exercícios individuais		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • A pró-atividade e a autonomia no trabalho • Busca por resultados e aprimoramento individual • Cultura Organizacional. • Conceito de Cultura Organizacional. • Aspectos formais e aspectos informais da Cultura. • Entendendo os componentes da Cultura Organizacional. • Gestão de mudanças e flexibilidade. • Crenças e paradigmas nas organizações. • Principais razões dos insucessos nas mudanças. • Fatores comuns que distinguem os grandes desafios em novos projetos. • Importância dos Planos de Ação. • Resiliência na liderança. • Como alcançar resultados positivos em processos de mudança. • Os diferentes níveis do processo de resiliência. • Atitudes positivas perante as adversidades • A escolha: protagonismo e vitimização, responsabilidade • Atuando como empreendedor na busca de resultados • Individualismo x trabalho em equipe: diferentes momentos e situações no trabalho • Pensando e agindo como agente transformador • Criando oportunidades através da prontidão • Postura profissional e seus efeitos na busca de resultados • Comprometimento conjunto frente aos desafios • Vantagens do processo de aprendizagem conjunta • Importância de compartilhar experiências e conhecimentos 			

Tema amplo:	FLEXIBILIDADE E CRIATIVIDADE		
Competência referencial:	Criatividade e Empreendedorismo		
Público-alvo:	Todos os servidores da SEFAZ interessados		
Modalidade:	Presencial	Duração:	Curta
Método:	Exposição do conteúdo programático Dinâmica de Grupo e Jogos		
Conteúdo Programático			
<ul style="list-style-type: none"> • Como reconhecer paradigmas, crenças e convicções que bloqueiam a criatividade. • A criatividade é um dom especial? • O papel da educação tradicional no estabelecimento de rotinas. • Rompendo paradigmas e assumindo uma postura receptiva a mudanças. • Compreendendo e vivenciando o processo criativo e suas fases. • Como promover e estimular a criatividade no ambiente de trabalho. • Dicas para ser mais criativo: exercícios virtuais de criatividade. • O recurso da inovação no processo de gestão • Estimulando e desenvolvendo o potencial inovativo dos profissionais • Estimulando os profissionais no reconhecimento da importância da Criatividade e da Inovação para as organizações • Demonstrar as diferenças e os relacionamentos entre Criatividade, Inovação e Empreendedorismo, explicitando como devem ser tratados nas organizações • O posicionamento brasileiro no mercado mundial e o espaço que se tem para crescer, em termos de uso da inovação • Ferramentas concretas de aplicação da gestão da inovação e adequadas às diversas circunstâncias • O Empreendedorismo na organização • Características do Comportamento Empreendedor • Mitos e Verdades Sobre Empreendedorismo • Tipos de Empreendedores • O Processo Empreendedor no trabalho • Identifique e Analise Oportunidades Empreendedoras no trabalho 			

4.1. Direcionamento para os Planos de Capacitação

Os Planos de Capacitação individuais devem ser definidos entre gestor e servidor, a partir dos gaps de competências e necessidades de desenvolvimentos identificados por meio dos sistemas de RH disponíveis em cada SEFAZ. Cada plano deve respeitar a situação profissional e pessoal do servidor, observando a as competências pertinentes e disponibilidade de tempo e energia particulares, além do volume de trabalho naquele momento, envolvimento em projetos, dentre outros aspectos.

Por exemplo, um determinado servidor pode ter vários gaps de competências que necessita desenvolver, entretanto se naquele dado momento da elaboração de seu plano individual de desenvolvimento ele não apresentar condições de realizar um curso de longa duração (especialização, MBA), pode ir trabalhando as demais competências com eventos de curta ou média duração, dentro da ordem das prioridades de sua trilha, para depois retornar àquele assunto e realizar o curso de longa duração. Da mesma forma, o inverso pode acontecer, e esta flexibilidade é importante para seu desenvolvimento, desde que respeitadas as prioridades de sua trilha.

Os planos devem ainda cumprir as normas (recomendações) das Trilhas de Capacitação, apresentadas no Relatório 03 deste projeto e apontadas de forma breve a seguir:

- Verificar os resultados e o grau de absorção dos conteúdos dos eventos de capacitação e, conseqüentemente, o impacto no desempenho dos funcionários pós-capacitação;
- Comunicação de opções de aprendizagem disponíveis nas trilhas, das competências vinculadas a estas e dos eventos de capacitação contratados;
- Priorização e organização das vagas para os eventos de capacitação contratados.

As recomendações feitas às áreas de capacitação também são pertinentes para os Planos de Capacitação. As diretrizes específicas das ementas compõe o próximo item do relatório:

4.1.1. Diretrizes para utilização das ementas

Todo o trabalho desenvolvido pelo Instituto Publix possui como norte os componentes do PROFISCO, assim os programas não possuem objetivos próprios ou exclusivos por pertecerem a um ou mais componentes e subcomponentes.

Pelo mesmo motivo, parte-se do pressuposto que as ementas, bem como seus públicos-alvo, duração, modalidade, metodologia, duração e conteúdos programáticos, são apresentados a título de orientação. As Secretarias de cada estado devem adaptá-los à sua realidade, sem que haja detrimento da composição e metodologia do trabalho como um todo. Vale ressaltar que tais adaptações devem ser comunicadas e validadas para com os demais estados visando a sintonia e a coerência entre as SEFAZs.

Para tal, recomenda-se veementemente a criação de ferramentas de comunicação (fóruns, comunidades virtuais, grupos de e-mails) e a realização de encontros periódicos para deliberações dos estados sobre as trilhas, suas atualizações e trocas de experiências.

5. Considerações Finais

O sucesso de uma organização está diretamente ligado ao desenvolvimento do capital humano, assim o conjunto de todos os produtos entregues (Competências, Trilhas e Programas) representa o ensaio da SEFAZ em posicionar-se frente às mudanças e necessidades do Estado brasileiro.

Ao longo dos trabalhos e reuniões a cooperação dos estados e membros das Secretarias Estaduais de Fazenda pode ser citada como elemento significativo para o alcance dos resultados obtidos. Tais resultados são:

- Alinhamento com a realidade de cada estado, não apenas com os componentes do PROFISCO;
- Propostas de capacitação alinhadas e atualizadas com mercado e necessidades das SEFAZ;
- Liberdade e flexibilidade de formatação do plano de desenvolvimento individual de cada servidor;
- Adaptabilidade de trilhas e capacitações para demais subsistemas de Gestão de Pessoas únicos de cada estado;
- Possibilidade de parcerias entre estados para contratação de capacitações.

Este Plano de Desenvolvimento, portanto, será um importante orientador para as Secretarias tanto quanto à oportunidade de capacitação destas, como quanto à responsabilidade conferida. Os servidores da casa devem ser capazes de demonstrar seus interesses profissionais e, uma vez capacitados, crescimento em suas competências no desenrolar de suas atividades de trabalho. Os gerentes e os responsáveis pela área de capacitação devem se responsabilizar pela orientação, avaliação e organização das capacitações oferecidas.

Destarte, o projeto em parceria com o Instituto Publix consiste apenas no início do trabalho de capacitação das Secretarias de Fazenda, a partir da estruturação deste instrumento.

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.

DEPRESBITERIS, Lea. O desafio da Avaliação da aprendizagem: fundamentos a uma proposta inovadora. São Paulo: EPU, 1989.

FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências - um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. (3^a 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. Compétence et navigation professionnelle. Paris: Éditions d'Organization, 1999.

LEMOS, E.S. A aprendizagem significativa: estratégias facilitadoras e avaliação. Série Estudos -
Revista do Mestrado em Educação da UCDB, 21, 2006. pp. 53-66.

VALLE, R. (2003) (org.), O Conhecimento em Ação: Novas Competências para o Trabalho no Contexto de Reestruturação Produtiva, Rio de Janeiro, ed. Relume Dumará.