CARTILHA EXPLICATIVA

Workshop de validação da Matriz de Competências para o PROFISCO

Para: participantes do Workshop de validação da Matriz de Competências voltadas para o PROFISCO, em 31/05/2012 pela manhã, em Goiânia – GO.

Caro participante,

Esta cartilha destina-se a fornecer breves explicações prévias ao workshop de validação da Matriz de Competências voltadas ao PROFISCO. Alguns conceitos e exemplos são expostos aqui para ilustrar os temas que serão abordados no evento, e para que todos os participantes tenham uma idéia mais clara da linha de trabalho que vem sendo utilizada. Esta linha de trabalho foi aprovada no plano de trabalho junto aos membros da COGEF e GDFAZ que coordenam o projeto.

CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS

São muitas as linhas de pensamento e conceitos de competências, tanto organizacionais quanto individuais(objeto deste trabalho), sob a perspectiva de Recursos Humanos.

Competências podem ser definidas como "atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa." (Sparrow e Bognanno, 1994)

Em outro ponto de vista, "competências são a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais." (Dutra, Hipólito e Silva, 1998)

Uma terceira perspectiva as conceitua da seguinte forma: "Competências são definidas como *características observáveis e mensuráveis de uma pessoa*, que incluem o uso de conhecimentos, habilidades e atitudes *que contribuam para a sua performance."* (Macky, 2008, adaptado).

Para este projeto, utilizaremos a intersecção destes três conceitos para guiar os trabalhos junto às secretarias estaduais de fazenda.

EXEMPLOS DE ABORDAGENS PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

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

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

Competência organizacional	Componentes específicos
Geoprocessamento: (conjunto de conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem a nálise e a relação de interdependência de informações especiais e de dados de tempo-espaço, de origem biótica, abiótica e socioeconômica).	▪ Modelagem de dados espaciais ▪ Sistemas de informação geográficas ▪ Sensoriamento remoto ▪ Análise espacial ▪ Cartografia computadorizada ▪ Geoestatística ▪ Modelagem algébrica

Fonte: Guimarães e colaboradores (2001)

Esta abordagem acima (Quadro 1) direciona a competência de cunho técnico para um foco em conhecimentos e habilidades. Em uma linha diferente (Quadro 2 abaixo), competências de uma empresa de telefonia móvel são descritas, incluindo alguns aspectos comportamentais e utilizando verbos em sua linguagem:

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

Função organizacional / Tipos de serviços ou mercados	Operações	Desenvolvimento de Produtos e serviços	Vendas e marketing
Serviços de massa	▪ Saber utilizar a infra-estrutura para atender clientes, minimizando custos e ampliando o atendimento ▪ Saber gerenciar a cadeia de suprimentos	▪ Saber adquirir a tecnologia necessária para prover serviço padronizado	▪ Saber desenvolver o marketing de massa (preço, ponto de venda, promoção, publicidade) ▪ Saber relacionar-se com o cliente pelo call-center de massa
Lojas de serviços	▪ Saber operar dentro de padrões de qualidade e segurança mais rigorosos, com a flexibilidade necessária para introdução e exclusão de novos serviços	▪ Saber utilizar recursos internos e articular parcerias externas para rápida introdução de novos serviços ou produtos	▪ Saber segmentar o mercado ▪ Saber identificar os quesitos

Fonte: Fleury e Fleury (2004).

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

Quadro 3: Exemplo de descrição de competências individuais sob o referencial de desempenho.

Competência	Descrição (referencial de desempenho)
Orientação para resultados	▪ Implementa ações para incrementar o volume de negócios ▪ Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios ▪ Utiliza indicadores de desempenho para avaliar resultados alcançados ▪ Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	▪ Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar ▪ Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe ▪ Estimula a busca conjunta de soluções para problemas enfrentados pela equipe ▪ Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

Fonte: Santos (2001).

A metodologia utilizada neste projeto, conforme observado acima, aproxima-se muito mais do terceiro exemplo exposto. Esta abordagem de competência visa a objetividade e o maior grau de utilidade após finalização dos trabalhos deste projeto.

A partir dos dados coletados junto aos participantes das SEFAZ de vários estados, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao PROFISCO, foram elaboradas as competências e suas definições. Abaixo é fornecido um exemplo de competência, referente ao Componente 1: "Gestão Estratégica Integrada", Subcomponente 1: "Aperfeiçoamento Organizacional e da Gestão Estratégica", envolvendo a competência **Gestão de Equipes**:

Competência	Definição
Gestão de equipes	Capacidade de gerenciar equipes de trabalho, organizando e coordenando os processos de trabalho de forma a direcioná-los para os resultados esperados. Fornecer suporte e orientação aos membros da equipe. Liderar, mobilizar e motivar os funcionários para o alcance de objetivos, promovendo uma cultura de alta performance, agindo com cordialidade, ética e profissionalismo.

OBJETIVO DO WORKSHOP DE VALIDAÇÃO EM 31/05/2012

O workshop de validação tem como objetivo apresentar as competências desenhadas e suas definições para análise do grupo. O objetivo maior é verificar se as competências identificadas são pertinentes e suficientes para viabilizar a consecução dos componentes do PROFISCO. Essa análise deve estar centrada no exame das competências e suas definições, para atestar a sua validação, ou inclusões/supressões que se façam necessárias.

Atenciosamente,

Mário f. Woortmann
Consultor em RH
Instituto PUBLIX
mario@institutopublix.com.br

Renata Miranda
Consultora
Instituto PUBLIX
renata.mello@institutopublix.com.br

Componente	Dimensão
1.1	Técnica
1.2	Técnica
2.2	Técnica
2.2	Técnica
1.2	Técnica
1.1	Comportamental
2.2	Comportamental
3.2	Comportamental
4.3	Comportamental
4.1	Comportamental
1.1	Comportamental
1.2	Comportamental
3.3	Comportamental
4.4	Comportamental
4.2	Comportamental

4.3	Comportamental
3.1	Técnica
2.1	Comportamental
4.2	Comportamental
4.1	Técnica
4.2	Gerencial
1.1	Comportamental
3.1	Comportamental
3.2	Comportamental
3.3	Comportamental
4.1	Comportamental
4.2	Comportamental
4.4	Comportamental
4.3	Comportamental
1.1	Comportamental
4.3	Técnica

3.1	Técnica
4.2	Técnica
2.1	Técnica
4.2	Técnica
1.1	Gerencial
4.4	Gerencial
1.1	Gerencial
4.3	Gerencial
4.4	Gerencial
1.2	Gerencial
4.1	Gerencial
4.3	Gerencial
1.1	Gerencial
1.2	Gerencial
2.1	Gerencial
2.2	Gerencial

3.1	Gerencial
3.2	Gerencial
3.3	Gerencial
4.1	Gerencial
4.2	Gerencial
4.3	Gerencial
1.1	Gerencial
2.1	Gerencial
3.1	Gerencial
4.2	Gerencial
1.1	Gerencial
2.2	Gerencial
3.1	Gerencial
3.2	Gerencial
4.1	Gerencial
4.2	Gerencial

4.3	Gerencial
1.1	Gerencial
1.2	Gerencial
2.1	Gerencial
2.2	Gerencial
3.1	Gerencial
3.3	Gerencial
4.1	Gerencial
4.2	Gerencial
4.4	Gerencial
4.3	Técnica
1.1	Gerencial
1.2	Gerencial
1.2	Técnica
4.2	Técnica
4.2	Técnica

3.1	Técnica
2.1	Técnica
3.3	Técnica
4.1	Técnica
1.1	Comportamental
4.3	Comportamental
3.2	Técnica
1.1	Técnica
4.2	Técnica
3.1	Técnica
4.3	Técnica
2.1	Comportamental
3.2	Gerencial
1.2	Comportamental
3.1	Comportamental
3.2	Comportamental

4.3	Comportamental
4.4	Comportamental
3.3	Comportamental
1.1	Comportamental
2.1	Comportamental
2.2	Comportamental
1.1	Técnica
3.2	Técnica
1.1	Comportamental
1.2	Comportamental
2.2	Comportamental
3.1	Comportamental
3.2	Comportamental
3.3	Comportamental
4.1	Comportamental
4.2	Comportamental

4.3	Comportamental
4.4	Comportamental
3.2	Técnica
4.3	Técnica
4.3	Técnica
3.1	Técnica
4.1	Técnica
2.1	Comportamental
2.2	Comportamental
1.1	Comportamental
1.2	Comportamental
4.4	Técnica
1.1	Técnica
1.1	Técnica
4.1	Técnica
1.1	Técnica

4.3	Técnica
4.2	Técnica
1.2	Técnica
4.1	Técnica
4.2	Comportamental
2.2	Técnica
3.3	Técnica
3.1	Técnica

Competência
Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos
Análise de Finanças e Economia Internacional
Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das práticas de Registro e Arrecadação
Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários
Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais
Autodesenvolvimento
Autodesenvolvimento
Autodesenvolvimento
Autodesenvolvimento
Autonomia e Resiliência
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos

Colaboração e Disseminação de Conhecimentos

Combate a Fraudes em Licitações

Comprometimento e Dedicação ao Trabalho

Comprometimento e Dedicação ao Trabalho

Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público

Controle e Aplicação da Legislação Contratual

Cooperação e Trabalho em Equipe

Cooperação e Trabalho em Equipe

Cooperação e Trabalho em Equipe

Cooperação e Trabalho em Equipe

Cooperação e Trabalho em Equipe

Cooperação e Trabalho em Equipe

Cooperação e Trabalho em Equipe

Cooperação e Trabalho em Equipe

Criatividade e Empreendedorismo

Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária

Elaboração de Documentos Financeiros e Contábeis

Gerenciamento de Redes de Computadores

Gerenciamento Eletrônico de Documentos

Gerenciamento Eletrônico de Documentos

Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional

Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional

Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual

Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual

Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual

Gestão de Convênios e Contratos

Gestão de Crises e Conflitos

Gestão de Crises e Conflitos

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Equipes para Resultados

Gestão de Processos Organizacionais

Gestão de Processos Organizacionais

Gestão de Processos Organizacionais

Gestão de Processos Organizacionais

Gestão de Projetos

Gestão de Projetos

Gestão de Projetos

Gestão de Projetos

Gestão de Projetos

Gestão de Projetos

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica de Pessoas

Gestão Financeira

Idiomas Estrangeiros

Idiomas Estrangeiros

Idiomas Estrangeiros

Infraestrutura de TI

Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira

Legislação e Modelos aplicáveis à Gestão Tributária e Fiscal

Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno

Legislação e Normas de Transparência Pública

Liderança

Liderança

Logística e Controle Patrimonial

Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos

Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação

Metodologias, Ferramentas e Normas de Execução Contábil Pública

Normas e Métodos de T&D

Orientação para a Qualidade no Trabalho

Planejamento e Utilização Racional de Recursos

Postura Diplomática

Postura Ética e Profissional

Postura Ética e Profissional

Postura Ética e Profissional

Postura Ética e Profissional

Postura Ética e Profissional

Postura Ética e Profissional

Postura Ética e Profissional

Postura Ética e Profissional

Práticas e Ferramentas de Administração Pública

Práticas Orçamentárias e de Auditoria

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Proatividade e Orientação para Resultados

Processos Contratuais

Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade e Melhoria Contínua dos Processos de RH

Redação Oficial e Linguagem Técnica

Redação Oficial e Linguagem Técnica

Relacionamento Interpessoal

Relacionamento Interpessoal

Relacionamento Interpessoal

Relacionamento Interpessoal

Sistemática da Gestão do Conhecimento

Técnicas de Comunicação Institucional

Técnicas de Planejamento Estratégico

Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas

Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos

Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos

Tecnologias e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados

Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento

Uso dos Sistemas Informatizados Básicos e Avançados

Utilização Consciente de Recursos

Utilização de Sistemas e Processamento de Dados

Utilização de Sistemas e Processamento de Dados

Utilização do Novo Sistema Contábil

Definição
Compreender e aplicar técnicas e modelos estatísticos, utilizando-se também de conhecimentos em econometria para a análise de séries temporais e previsão de cenários econômicos. Analisar indicadores e elaborar modelos probabilísticos para facilitar o planejamento das ações da SEFAZ a longo prazo.
Capacidade de analisar contratações de operações de crédito e administrar a dívida pública, coordenando ações técnicas e interfaces entre as organizações interessadas e a alta administração. Influenciar desenvolvimento sócio-econômico do estado, abordando a tributação, arrecadação e fiscalização, ulizando-se do diagnósticos e projeções
Capacidade de analisar, planejar e implementar novas práticas de arrecadação compatíveis com política tributária do estado, após exame quanto à modernização dos processos. Analisar a integração entre órgãos envolvidos com a SEFAZ no processo de registro de empresas e prestação de contas. Capacidade de definir informações essenciais ao
Utilizar conhecimentos em estatística, auditoria e gestão fiscal para análise e cruzamento de dados e aplicação de procedimentos administrativos tributários. Capacidade de analisar e utilizar informações.
Promover articulação interna e externa à secretaria, elaborando e aplicando legislação de convênios e demais formas de relacionamento institucional.
Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.
Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.
Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.
Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.
Trabalha de forma autônoma quando necessário, mantendo um controle de suas atividades, e busca novos modelos e técnicas para se atualizar frente às demandas de trabalho. Consegue produzir resultados de trabalho de forma independente, tomando decisões com eficiência e responsabilidade, mesmo em situações de dificuldade.
Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.
Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.
Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.
Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.
Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.

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

Capacidade de identificar conluio entre concorrentes nas licitações e contratações, sugerir práticas que estimulem a concorrência efetiva entre os licitantes e a maior facilidade de identificação de fraudes.

Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.

Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.

Analisar e criticar dinâmica de trabalho para elaboração de Plano de Comunicação de forma clara, objetiva e utilizando-se dos meios de comunicação pertinentes ao nível de atendimento. Aplicar indicadores de qualidade no atendimento para fortalecer e ampliar o programa de educação fiscal da SEFAZ e disseminar outras informações

Capacidade de analisar e aplicar a legislação contratual nos projetos de aperfeiçoamento da Tecnologia da Informação, com foco na gestão eficiente do contrato e ação ética profissional.

Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

Capacidade de buscar novas formas de aprimoramento no trabalho. Capacidade de inovar e testar alternativas para lidar com problemas e situações novas. Propõe novos projetos e idéias para a organização e processos de trabalho.

Conhecer, aplicar e explicar os direitos e deveres dos servidores segundo a Legislação Trabalhista atualizada, aplicável á natureza jurídica da SEFAZ.

Capacidade de elaboração de documentos da prestação de contas governamentais à sociedade e diversos órgãos fiscalizadores. Propor e analisar indicadores de performance econômica-financeira para acompanhar a programação financeira do estado de forma mais objetiva e estruturada.

Analisar, gerenciar, desenvolver e monitorar estrutura de rede física e seus ativos virtuais em diferentes plataformas e ambientes.

Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de

Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de

Gerir, fomentar e propor mudanças organizacionais para inovação e melhoria organizacional, considerando intervenção na cultura, estrutura e processos internos. Exerce liderança voltada para a inovação.

Gerir, fomentar e propor mudanças organizacionais para inovação e melhoria organizacional, considerando intervenção na cultura, estrutura e processos internos. Exerce liderança voltada para a inovação.

Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e

Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e

Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e

Articular politicamente o estabelecimento e a melhoria de convênios e contratos de parceria, com visão para resultados relevantes para a SEFAZ. Respeitar e aplicar normas e legislações relacionadas com critério e autonomia.

Gerenciar conflitos e crises internas e externas à SEFAZ e analisar tais situações-problema para planejamento e prevenção. Utilizar técnicas e recursos de gestão de equipes e conflitos a fim de oportunar o desenvolvimento e facilitar o relacionamento profissional e pessoal

Gerenciar conflitos e crises internas e externas à SEFAZ e analisar tais situações-problema para planejamento e prevenção. Utilizar técnicas e recursos de gestão de equipes e conflitos a fim de oportunar o desenvolvimento e facilitar o relacionamento profissional e pessoal

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de

Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.

Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.

Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.

Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.

Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove

Capacidade para analisar necessidades, propor metas e objetivos para a gestão estratégica de RH alinhados ao PE da organização. Conhecer e aplicar técnicas e métodos para o aperfeiçoamento do desempenho dos servidores, envolvendo os subsistemas de Recursos Humanos com foco em resultados. Conhecer e propor técnicas e práticas

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

Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.

Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.

Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.

Instalar e configurar o dispositivo, monitorar o seu funcionamento e dimensionar seu espaço livre (IBM Storage) para melhor gerenciamento e planejamento de estrutura de TI.

Analisar modelos de administração financeira e projeções estatísticas para propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Interpretar e empregas as normas, políticas e sistemas relacionados.
Analisar a legislação pertinente aos sistemas tributários, contábeis e administrativos pertinentes à dinâmica da

Acompanhar, interpretar e executar procedimentos administrativos fiscais, contábeis e de auditoria para melhor dimensionamento de recursos e planejamento de ações. Constante atualização pessoal e conhecimento da legislação pertinente.

Conhecer e utilizar a legislação (Direito Tributário, Financeiro, Administrativo e Constitucional) e normas aplicáveis ao controle interno para garantir a realização adequada de auditoria e controle interno da Gestão Fiscal.

Interpretar e aplicar as normas e legislação tributária e administrativa pertinentes ao trabalho e à comunicação para com a sociedade. Pesquisar e identificar obrigatoriedades tributárias e os direitos dos contribuintes e demais partes interessadas.

Capacidade de apresentar-se como formador de opinião em constante atividade. Representa uma referência profissional clara e objetiva para todos. Capacidade de obter a confiança e a participação dos outros, influenciando-os positivamente para a consecução dos objetivos traçados.

Capacidade de apresentar-se como formador de opinião em constante atividade. Referência profissional clara e objetiva para todos. Capacidade de obter a confiança e a participação dos outros, influenciando-os positivamente para a consecução dos objetivos traçados.

Capacidade de definir prioridades e determinar especificações para aquisição, destinação e descarte de bens, com enfoque na sustentabilidade e racionalização. Gerenciar, acompanhar e controlar procedimentos e projetos da gestão de materiais e de patrimônio da SEFAZ.

Conhecer e aplicar metodologias para identificar, revisar, aprimorar e manualizar os processos internos mais relevantes, alinhados aos elementos estratégicos da SEFAZ. Descrever e aprimorar atividades e rotinas, observando a interação das mesmas de forma sistêmica. Utilizar metodologias consagradas para elaborar

Disseminar e fomentar cultura sobre o sistema de segurança em rede de informática, identificar e avaliar riscos da informação para manter serviços tecnológicos de prevenção e alto controle de segurança. Identificar níveis de sensibilidade e segurança de documentos e cumprir procedimentos de manutenção. Capacidade de instalar,

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.

Utilizar metodologias que proponham maior eficiência ao processo de aprendizagem organizacional e que respeitem normas e legislação de capacitação do estado. Desenvolver e subsidiar eventos de capacitação, em especial eventos de Ensino a Distânica (EAD).

Capacidade de manter constante a alta qualidade do que faz. Preocupação com a perfeição no trabalho. Alto grau de exigência consigo e com os outros na qualidade e conteúdo de trabalho.

Demonstrar comprometimento com a organização por meio da utilização racional dos recursos e gestão estratégica destes. Incentivar a integração de equipes e recursos e a comunicação entre setores para melhoria da administração de materiais e patrimônio.

Procura agir e portar-se de forma diplomática em eventos e no relacionamento com profissionais externos à organização, como parceiros institucionais e visitantes de outras organizações ou países. Comporta-se de acordo com normas formais de apresentação pessoal, cordialidade e sigilo de informações.

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

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

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

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

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

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

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

Capacidade de analisar e implementar modelos de administração pública e projeções estatísticas e propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Capacidade de propor diretrizes e indicadores para o seu desempenho e metas para a gestão de resultados na administração pública.

Acompanhar a execução orçamentária e fornecer dados e informações para simulação de planos e projeções orçamentárias. Promover a implantação do sistema de controle de custos e alimentar controle orçamentário interno.

Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Redigir e analisar contratos, interpretando e aplicando cláusulas contratuais (inclusive penalidades), além de identificar riscos legais e possíveis falhas técnicas e humanas na condução de auditagens de contratos. Administrar sistema de TI voltado à gestão contratual.

Capacidade de analisar necessidades e pontos de melhoria voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho, promovendo ações que propiciem um melhor ambiente e condições de trabalho para os servidores da SEFAZ.

Aplicar ferramentas estatísticas e econométricas para fundamentar a tomada de decisão e a análise e identificação de pontos de melhoria em processos de RH, de forma sistemática e buscando a eficácia.

Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.

Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.

Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.

Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.

Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.

Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.

Utilizar indicadores e recursos estratégicos similares para estruturação e perenidade da Gestão do Conhecimento. Interpretá-los para reflexão e proposição de ações de ampliação do conhecimento em nível organizacional e individual. Modelar e disseminar processos organizacionais de acesso à informação e disseminar conhecimento.

Implantar modelos de referência em comunicação institucional e capacitar os servidores para elaboração e institucionalização de plano de comunicação.

Capacidade de monitorar, avaliar e analisar cenários e indicadores estratégicos para a SEFAZ, definindo planos de ação e integrando esforços das diferentes áreas. Promover a utilização de metodologias consagradas.

Empregar ferramentas para prevenir e corrigir problemas, propondo ações e estratégias de controle e prevenção de situações indesejadas na Administração Financeira Pública.

Conhecer, elaborar e aplicar metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos com foco em resultados na administração pública. Buscar implementar mehorias e inovação nos processos e gestão interna que sejam passíveis de monitoramento e avaliação contínua.

Conhecer, elaborar e aplicar modelos e ferramentas de gerenciamento de projetos com foco em resultados na administração pública. Compreender e utilizar metodologias consagradas adaptadas para a realidade da SEFAZ, assim como a Gestão Matricial para Resultados. Buscar implementar mehorias nos processos e gestão interna que

Capacidade de modelar processos, negócios e dados de acordo com a metodologia de processos de desenvolvimento de Software e Banco de Dados DB2 e gerenciar linguagens de programação para melhor implementação e execução da sistemática de TI nas organizações. Administrar ações, permissões e acessos aos

Acompanhar e implementar ferramentas de internet que possibilitem o acesso e a distribuição da informação em nível nacional e internacional. Registrar, armazenar e disseminar conhecimentos, utilizando-se de técnicas adequadas e propondo ações para seu desenvolvimento.

Capacidade de operar programas de informática básica e equipamentos eletrônicos. Analisar bancos de dados e documentos eletrônicos (Cubos e Data Mining) para extrair conclusões e informações úteis.

Garantir que a utilização dos recursos ocorra de acordo com o planejamento e orçamento em vigor, respeitando políticas de segurança da Secretaria da Fazenda e evitando desperdícios.

Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em BI.

Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em BI.

Acompanhar, apoiar e utilizar com destreza o novo sistema contábil do estado. Compartilhar e disseminar os novos parâmetros a serem utilizados, promovendo o novo sistema com integridade e ética.

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

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

PRODUTO2 – MATRIZ GERAL DE COMPETÊNCIAS

JUNHO DE 2012

Ficha Técnica

Projeto:	**Definição de competências gerenciais, técnicas e comportamentais, trilhas de capacitação e programas de capacitação para as Secretarias Estaduais de Fazenda de todos os Estados com os projetos preparados para o PROFISCO.**
Cliente:	**Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID, e Comissão de Gestão Fazendária-COGEF.**
Produto:	**Produto 02 – Matriz Geral de CompetênciasGerenciais, Técnicas e Comportamentaispara as Secretarias Estaduais de Fazenda, de acordo com componentes e subcomponentes do PROFISCO.**
Prazo:	**05 de Junho de 2012.**
Gerentes do Projeto:	**Dra. Maria de Fátima Pessoa de Mello Cartaxo, Especialista Sênior em Gestão Fiscal e Municipal, e Dra. Maria Cristina Mac Dowell, Especialista Sênior Fiscal e em Desenvolvimento Municipal.**

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

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

Resumo Executivo

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

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

SUMÁRIO

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

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

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

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

Siglas e Abreviações

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

COGEF - Comissão de Gestão Fazendária

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

PRODEV - Programa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

GDFAZ – Grupo de Desenvolvimento do Servidor

1. Escopo do Trabalho e do Relatório

O presente Relatório corresponde ao Produto 2, Matriz Geral de Competências, contendo as competências Técnicas, Gerenciais e Comportamentais a partir dos componentes do PROFISCO, referente ao Contrato de Serviços Técnicos de Consultoria nº 001/2012, BR-BR-T1145, assinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e o INSTITUTO PUBLIX.

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

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

2. Definições e Conceitos Preliminares

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

Competências podem ser definidas como "atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa." (SPARROW e BOGNANNO, 1994). Em outro ponto de vista, "competências são a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais." (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998).

Uma terceira perspectiva as conceitua da seguinte forma: "competências são definidas como características observáveis e mensuráveis de uma pessoa, que incluem o uso de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para a sua performance." (MACKY, 2008, adaptado).

De acordo com a maioria dos pesquisadores da área, os objetivos estratégicos da organização são definidos como "**The What**" (o quê), ou seja, o que precisa ser feito, o que precisa ser atingido e onde espera-se chegar. Para isto, os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes(C.H.A.s) são considerados como "**The How**" (como), ou seja, como fazê-lo, do ponto de vista individual (profissional).

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

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

Figura 1: Visualização CHA

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

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

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

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

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

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

Exemplos hipotéticos:

Conhecimentos: Finanças públicas Estaduais

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

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

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

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

Competência organizacional	Componentes específicos
Geoprocessamento: (Conjunto de conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem análise e a relação de interdependência de informações espaciais e de dados de tempo-espaço, de origem biótica, abiótica e socioeconômica).	▪ Modelagem de dados espaciais ▪ Sistemas de informação geográficas ▪ Sensoriamento remoto ▪ Análise espacial ▪ Cartografia computadorizada ▪ Geoestatística

Fonte: Guimarães e colaboradores (2001)

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

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

Função Organizacional / Tipos de Serviços ou mercados	Operações	Desenvolvimento de produtos e serviços	Vendas e marketing
Serviços de massa	▪ Saber utilizar a infra-estrutura para atender clientes, minimizando custos e ampliando o atendimento ▪ Saber gerenciar a cadeia de suprimentos	▪ Saber adquirir a tecnologia necessária para prover serviço padronizado	▪ Saber desenvolver o marketing de massa (preço, ponto de venda, promoção, publicidade) ▪ Saber relacionar-se com o cliente pelo call-center de massa
Lojas de serviços	▪ Saber operar dentro de padrões de qualidade e segurança mais rigorosos, com a flexibilidade necessária para introdução e exclusão de novos serviços	▪ Saber utilizar recursos internos e articular parcerias externas para rápida introdução de novos serviços ou produtos	▪ Saber segmentar o mercado ▪ Saber identificar os quesitos

Fonte: Fleury e Fleury (2004).

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

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

Competência	Descrição (referencial de desempenho)
Orientação para resultados	▪ Implementa ações para incrementar o volume de negócios ▪ Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios ▪ Utiliza indicadores de desempenho para avaliar resultados alcançados ▪ Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	▪ Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar ▪ Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe ▪ Estimula a busca conjunta de soluções para problemas enfrentados pela equipe ▪ Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

Fonte: Santos (2001).

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

3. Metodologia

A Metodologia utilizadapara identificaçãode competências e criação da Matriz é descrita abaixo, por etapas seqüenciais:

3.1. Coleta de dados para definição de Competências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

COLETA DE DADOS PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	
SECRETARIA ESTADUAL:	
UNIDADES ORGANIZACIONAIS:	
COMPONENTE DO PROFISCO:	COMPONENTE 1: GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA SUBCOMPONENTES: 1. Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica 2. Cooperação interinstitucional nacional e internacional
Objetivos estratégicos da secretaria para este componente	

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

DIMENSÃO COMPORTA-MENTAL	ATITUDES/COMPORTAMENTOS
1	
2	

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

Figura 2: Recorte do Formulário de Coleta

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

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

informações durante o projeto. Neste ponto, tanto o e-mail explicativo enviado quanto as instruções nos Formulários, além da Cartilha Explicativa anterior ao Workshop de Validação, foram essenciais para esta comunicação fluir eficientemente.

3.2.Processamento dos dados e definição de Competências

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

Tabela 4: Exemplo competência PROFISCO

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Liderança	Capacidade de apresentar-se como formador de opinião em constante atividade. Referência profissional clara e objetiva para todos. Capacidade de obter a confiança e a participação dos outros, influenciando-os positivamente para a consecução dos objetivos traçados.

Aconsolidação das informações e propostadas competências e respectivos conceitos, nas dimensões gerencial, técnica e comportamental, foram feitas tendo-se em vista a comparação e análise

do PROFISCO, para que se tenha aderência ao programa e à realidade comum às Secretarias.

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

Tabela 5: Exemplo CHA Dimensão Técnica

Dimensão Técnica			
Conhecimentos (T)	Habilidades (T)	Competência (T)	Definição (T)
Gestão Fiscal	Analisar e revisar os gastos tributários	**Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários**	Utilizar conhecimentos em estatística, auditoria e gestão fiscal para análise e cruzamento de dados e aplicação de procedimentos administrativos tributários. Capacidade de analisar e utilizar informações.
Auditoria Fiscal e Tributária	Analisar e cruzar dados e aplicar procedimentos administrativo tributários		
Estatísticas	Elaborar índices e indicadores		

Tabela 6: Exemplo CHA Dimensão Comportamental

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

Tabela 7: Exemplo CHA Dimensão Gerencial

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

3.3. Reunião de confirmação interna – COGEF

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

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

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

3.4. Workshop de validação da Matriz Geral de Competências

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

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

Paraa validação, o público foi dividido em 05 grupos de trabalho, ficando cada um responsável pela análise das competências de dois subcomponentes do PROFISCO.Estes grupos foram orientados para a análise das competências definidas quanto à aderência destas para com a organizaçãoea plenitude do alcance de seus objetivos estratégicos, neste caso ligados ao PROFISCO.

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

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

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

Figura 2: Extrato da Matriz de Cruzamento

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

O cruzamento serviu de insumo para análise de quais competências acolhem mais de um componente do PROFISCO, conforme demonstrado na figura acima. Este cruzamento permitiu obter a visão específica de servidores das SEFAZ quanto à necessidade de certas competências em outros componentes do PROFISCO, além daqueles onde já se inseriam a partir das informações originais da coleta de dados. Isto permite uma visualização mais ampla e sistêmica da distribuição e presença destas competências, fato este que facilita os trabalhos futuros de capacitação na medida em que, trabalhando-se uma competência presente em diversos componentes, aumenta-se a eficiência na capacitação para o atingimento dos objetivos do

PROFISCO. A Matriz de Cruzamentos completa encontra-se no **Anexo 03** deste relatório.

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

Dimen-são	Competência	1	2	3
Comportamental	Autodesenvolvimento			x
	Autonomia e Resiliência			x
	Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	x		
	Comprometimento e Dedicação ao Trabalho		x	
	Cooperação e Trabalho em Equipe	x		
	Criatividade e Empreendedorismo			x
	Liderança		x	
	Orientação para a Qualidade no Trabalho		x	
	Postura Diplomática			x
	Postura Ética e Profissional	x		
	Proatividade e Orientação para Resultados	x		
	Relacionamento Interpessoal		x	
	Utilização Consciente de Recursos			x

Figura 3: Extrato da Matriz de Priorização

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

4. Matriz Geral de Competências

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

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

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

Tabela 8: Componente 01 - Gestão Estratégica Integrada

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

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

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

Gestão Financeira	Capacidade para gerir orçamento e finanças da SEFAZ, utilizando software de contabilidade e gestão financeira, bem como ferramentas avançadas. Demonstra detalhismo e facilidade em análise numérica.
Subcomponente 02: Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Análise de Finanças e Economia Internacional	Capacidade de analisar contratações de operações de crédito e administrar a dívida pública, coordenando ações técnicas e interfaces entre as organizações interessadas e a alta administração. Influenciar desenvolvimento sócio-econômico do estado, abordando a tributação, arrecadação e fiscalização, ulizando-se do diagnósticos e projeções de cenários.
Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento	Acompanhar e implementar ferramentas de internet que possibilitem o acesso e a distribuição da informação em nível nacional e internacional. Registrar, armazenar e disseminar conhecimentos, utilizando-se de técnicas adequadas e propondo ações para seu desenvolvimento.
Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais	Promover articulação interna e externa à secretaria, elaborando e aplicando legislação de convênios e demais formas de relacionamento institucional.
Idiomas Estrangeiros	Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.
Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.
Postura Diplomática	Procura agir e portar-se de forma diplomática em eventos e no relacionamento com profissionais externos à organização, como parceiros institucionais e visitantes de outras organizações ou países. Comporta-se de acordo com normas formais de apresentação pessoal, cordialidade e sigilo de informações.
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.
Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Gestão de Convênios e Contratos	Articular politicamente o estabelecimento e a melhoria de convênios e contratos de parceria, com visão para resultados relevantes para a SEFAZ. Respeitar e aplicar normas e legislações relacionadas com critério e autonomia.

Idiomas Estrangeiros	Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.

Tabela 9: Componente 02 - Administração Tributária e Contencioso Fiscal

Subcomponente 01: Melhoria da eficiência e eficácia da administração tributária	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Legislação e Modelos aplicáveis à Gestão Tributária e Fiscal	Acompanhar, interpretar e executar procedimentos administrativos fiscais, contábeis e de auditoria para melhor dimensionamento de recursos e planejamento de ações. Constante atualização pessoal e conhecimento da legislação pertinente.
Gerenciamento Eletrônico de Documentos	Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de consultas SQL e gestão eletrônica de documentos.
Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Comprometimento e Dedicação ao Trabalho	Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.
Orientação para a Qualidade no Trabalho	Capacidade de manter constante a alta qualidade do que faz. Preocupação com a perfeição no trabalho. Alto grau de exigência consigo e com os outros na qualidade e conteúdo de trabalho.

Relacionamento Interpessoal	Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Gestão de Processos Organizacionais	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.

Subcomponente 02: Aperfeiçoamento da gestão do cadastro e implantação do sistema público de escrituração digital	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das práticas de Registro e Arrecadação	Capacidade de analisar, planejar e implementar novas práticas de arrecadação compatíveis com política tributária do estado, após exame quanto à modernização dos processos. Analisar a integração entre órgãos envolvidos com a SEFAZ no processo de registro de empresas e prestação de contas. Capacidade de definir informações essenciais ao registro e à arrecadação.
Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários	Utilizar conhecimentos em estatística, auditoria e gestão fiscal para análise e cruzamento de dados e aplicação de procedimentos administrativos tributários. Capacidade de analisar e utilizar informações.
Utilização de Sistemas e Processamento de Dados	Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em BI.
Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Autodesenvolvimento	Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.
Relacionamento Interpessoal	Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.

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

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

Subcomponente 01: Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Metodologias, Ferramentas e Normas de Execução Contábil Pública	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.
Redação Oficial e Linguagem Técnica	Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.
Combate a Fraudes em Licitações	Capacidade de identificar conluio entre concorrentes nas licitações e contratações, sugerir práticas que estimulem a concorrência efetiva entre os licitantes e a maior facilidade de identificação de fraudes.
Elaboração de Documentos Financeiros e Contábeis	Capacidade de elaboração de documentos da prestação de contas governamentais à sociedade e diversos órgãos fiscalizadores. Propor e analisar indicadores de performance econômica-financeira para acompanhar a programação financeira do estado de forma mais objetiva e estruturada.
Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira	Analisar modelos de administração financeira e projeções estatísticas para propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Interpretar e empregas as normas, políticas e sistemas relacionados. Analisar a legislação pertinente aos sistemas tributários, contábeis e administrativos pertinentes à dinâmica da SEFAZ.
Utilização do Novo Sistema Contábil	Acompanhar, apoiar e utilizar com destreza o novo sistema contábil do estado. Compartilhar e disseminar os novos parâmetros a serem utilizados, promovendo o novo sistema com integridade e ética.

Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão de Processos Organizacionais	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Subcomponente 02: Melhoria da eficiência e da eficácia da administração de material e de patrimônio	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Logística e Controle Patrimonial	Capacidade de definir prioridades e determinar especificações para aquisição, destinação e descarte de bens, com enfoque na sustentabilidade e racionalização. Gerenciar, acompanhar e controlar procedimentos e projetos da gestão de materiais e de patrimônio da SEFAZ.
Processos Contratuais	Redigir e analisar contratos, interpretando e aplicando cláusulas contratuais (inclusive penalidades), além de identificar riscos legais e possíveis falhas técnicas e humanas na condução de auditagens de contratos. Administrar sistema de TI voltado à gestão contratual.
Práticas Orçamentárias e de Auditoria	Acompanhar a execução orçamentária e fornecer dados e informações para simulação de planos e projeções orçamentárias. Promover a implantação do sistema de controle de custos e alimentar controle orçamentário interno.
Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.

Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Autodesenvolvimento	Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.
Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Planejamento e Utilização Racional de Recursos	Demonstrar comprometimento com a organização por meio da utilização racional dos recursos e gestão estratégica destes. Incentivar a integração de equipes e recursos e a comunicação entre setores para melhoria da administração de materiais e patrimônio.
Gestão de Projetos	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.

Subcomponente 03: Aperfeiçoamento dos Mecanismos de Auditoria e Controle Interno da Gestão Fiscal	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno	Conhecer e utilizar a legislação (Direito Tributário, Financeiro, Administrativo e Constitucional) e normas aplicáveis ao controle interno para garantir a realização adequada de auditoria e controle interno da Gestão Fiscal.
Utilização de Sistemas e Processamento de Dados	Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em BI (Business Intelligence).
Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.

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

Tabela 11: Componente 04 - Gestão de Produtos Estratégicos

Subcomponente 01: Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência e comunicação com a sociedade	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Legislação e Normas de Transparência Pública	Interpretar e aplicar as normas e legislação tributária e administrativa pertinentes ao trabalho e à comunicação para com a sociedade. Pesquisar e identificar obrigatoriedades tributárias e os direitos dos contribuintes e demais partes interessadas.

Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público	Analisar e criticar dinâmica de trabalho para elaboração de Plano de Comunicação de forma clara, objetiva e utilizando-se dos meios de comunicação pertinentes ao nível de atendimento. Aplicar indicadores de qualidade no atendimento para fortalecer e ampliar o programa de educação fiscal da SEFAZ e disseminar outras informações importantes.
Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas	Empregar ferramentas para prevenir e corrigir problemas, propondo ações e estratégias de controle e prevenção de situações indesejadas na Administração Financeira Pública.
Uso dos Sistemas Informatizados Básicos e Avançados	Capacidade de operar programas de informática básica e equipamentos eletrônicos. Analisar bancos de dados e documentos eletrônicos (Cubos e Data Mining) para extrair conclusões e informações úteis.
Redação Oficial e Linguagem Técnica	Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.
Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Autonomia e Resiliência	Trabalha de forma autônoma quando necessário, mantendo um controle de suas atividades, e busca novos modelos e técnicas para se atualizar frente às demandas de trabalho. Consegue produzir resultados de trabalho de forma independente, tomando decisões com eficiência e responsabilidade, mesmo em situações de dificuldade.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.

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

Subcomponente 02: Modernização da gestão e aperfeiçoamento dos serviços de tecnologia da informação e comunicação	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Tecnologias e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados	Capacidade de modelar processos, negócios e dados de acordo com a metodologia de processos de desenvolvimento de Software e Banco de Dados DB2 e gerenciar linguagens de programação para melhor implementação e execução da sistemática de TI nas organizações. Administrar ações, permissões e acessos aos bancos de dados.
Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação	Disseminar e fomentar cultura sobre o sistema de segurança em rede de informática, identificar e avaliar riscos da informação para manter serviços tecnológicos de prevenção e alto controle de segurança. Identificar níveis de sensibilidade e segurança de documentos e cumprir procedimentos de manutenção. Capacidade de instalar, configurar e executar parâmetros de controle de acesso.
Gerenciamento de Redes de Computadores	Analisar, gerenciar, desenvolver e monitorar estrutura de rede física e seus ativos virtuais em diferentes plataformas e ambientes.
Infraestrutura de TI	Instalar e configurar o dispositivo, monitorar o seu funcionamento e dimensionar seu espaço livre (IBM Storage) para melhor gerenciamento e planejamento de estrutura de TI.
Gerenciamento Eletrônico de Documentos	Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de consultas SQL e gestão eletrônica de documentos.
Idiomas Estrangeiros	Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.

Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação	Disseminar e fomentar cultura sobre o sistema de segurança em rede de informática, identificar e avaliar riscos da informação para manter serviços tecnológicos de prevenção e alto controle de segurança. Identificar níveis de sensibilidade e segurança de documentos e cumprir procedimentos de manutenção. Capacidade de instalar, configurar e executar parâmetros de controle de acesso.
Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Comprometimento e Dedicação ao Trabalho	Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.
Utilização Consciente de Recursos	Garantir que a utilização dos recursos ocorra de acordo com o planejamento e orçamento em vigor, respeitando políticas de segurança da Secretaria da Fazenda e evitando desperdícios.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.

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

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

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

Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Gestão de Crises e Conflitos	Gerenciar conflitos e crises internas e externas à SEFAZ e analisar tais situações-problema para planejamento e prevenção. Utilizar técnicas e recursos de gestão de equipes e conflitos a fim de oportunar o desenvolvimento e facilitar o relacionamento profissional e pessoal
Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual	Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e capacitação destas.
Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.

Subcomponente 04: Fortalecimento da gestão do conhecimento	
Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Sistemática da Gestão do Conhecimento	Utilizar indicadores e recursos estratégicos similares para estruturação e perenidade da Gestão do Conhecimento. Interpretá-los para reflexão e proposição de ações de ampliação do conhecimento em nível organizacional e individual. Modelar e disseminar processos organizacionais de acesso à informação e disseminar conhecimento.
Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.

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

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

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

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

5. Considerações Finais e Próximos Passos

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

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

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

6. Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 01 – Exemplo de Formulário de Coleta de Informações (completo)

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

FORMULÁRIO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

PROFISCO - COMPONENTE 01

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

Abril de 2012

COLETA DE INFORMAÇÕES PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Caros Gerentes,

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

Orientações para preenchimento:

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

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

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

A tabela abaixo auxilia na visualização dos elementos a serem preenchidos

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

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

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

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

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

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

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

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

Exemplos hipotéticos:

Conhecimentos: Finanças públicas Estaduais

Habilidades: Sintetizar análises numéricas

Atitudes: Orientar-se ao detalhe / Demonstrar transparência no trabalho

No preenchimento das informações, é importante evitar:

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

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

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

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

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

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

DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	ATITUDES/COMPORTAMENTOS	
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

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

	DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS AO SUBCOMPONENTE DO PROFISCO		
DIMENSÃO TÉCNICA		CONHECIMENTOS	HABILIDADES
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		

DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	ATITUDES/COMPORTAMENTOS	
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

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

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

Obrigado por sua participação!

Anexo 02 – Matriz Geral de Competências para o PROFISCO

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

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

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

Técnicas de Comunicação Institucional	Implantar modelos de referência em comunicação institucional e capacitar os servidores para elaboração e institucionalização de plano de comunicação.	**Colaboração e Disseminação de Conhecimen-tos**	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.	**Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual**	Formular e gerenciar os processos de trabalho com foco em resultados para melhoria no gerenciamento do capital intelectual. Criticar e inovar estrategicamente para realização efetiva planos de ação e processos organizacionais. Apoiar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre e intra equipes para maior participação e capacitação destas.
		Criatividade e Empreendedo-rismo	Capacidade de buscar novas formas de aprimoramento no trabalho. Capacidade de inovar e testar alternativas para lidar com problemas e situações novas. Propõe novos projetos e idéias para a organização e processos de trabalho.	**Gestão Financeira**	Capacidade para gerir orçamento e finanças da SEFAZ, utilizando software de contabilidade e gestão financeira, bem como ferramentas avançadas. Demonstra detalhismo e facilidade em análise numérica.
		Liderança	Capacidade de apresentar-se como formador de opinião em constante atividade. Representa uma referência profissional clara e objetiva para todos. Capacidade de obter a confiança e a participação dos outros, influenciando-os positivamente para a consecução dos objetivos traçados.		

SUBCOMPONENTE 02: Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional					
DIMENSÃO TÉCNICA		**DIMENSÃO COMPORTAMENTAL**		**DIMENSÃO GERENCIAL**	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Análise de Finanças e Economia Internacional	Capacidade de analisar contratações de operações de crédito e administrar a dívida pública, coordenando ações técnicas e interfaces entre as organizações interessadas e a alta administração. Influenciar desenvolvimento sócio-econômico do estado, abordando a tributação, arrecadação e fiscalização, ulizando-se do diagnósticos e projeções de cenários.	**Proatividade e Orientação para Resultados**	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	**Gestão Estratégica**	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Uso de Ferramentas de Armazenamen-to e Disseminação do Conhecimento	Acompanhar e implementar ferramentas de internet que possibilitem o acesso e a distribuição da informação em nível nacional e internacional. Registrar, armazenar e disseminar conhecimentos, utilizando-se de técnicas adequadas e propondo ações para seu desenvolvimento.	**Colaboração e Disseminação de Conhecimentos**	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.	**Gestão de Equipes para Resultados**	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.

Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais	Promover articulação interna e externa à secretaria, elaborando e aplicando legislação de convênios e demais formas de relacionamento institucional.	**Postura Diplomática**	Procura agir e portar-se de forma diplomática em eventos e no relacionamento com profissionais externos à organização, como parceiros institucionais e visitantes de outras organizações ou países. Comporta-se de acordo com normas formais de apresentação pessoal, cordialidade e sigilo de informações.	**Gestão de Convênios e Contratos**	Articular politicamente o estabelecimento e a melhoria de convênios e contratos de parceria, com visão para resultados relevantes para a SEFAZ. Respeitar e aplicar normas e legislações relacionadas com critério e autonomia.
Idiomas Estrangeiros	Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.	**Relacionamento Interpessoal**	Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.	**Idiomas Estrangeiros**	Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.

COMPONENTE 02: ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL					
SUBCOMPONENTE 01: Melhoria da eficiência e eficácia da administração tributária					
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Legislação e Modelos aplicáveis à Gestão Tributária e Fiscal	Acompanhar, interpretar e executar procedimentos administrativos fiscais, contábeis e de auditoria para melhor dimensionamento de recursos e planejamento de ações. Constante atualização pessoal e conhecimento da legislação pertinente.	**Comprometi-mento e Dedicação ao Trabalho**	Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.	**Gestão Estratégica**	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Gerenciamen-to Eletrônico de Documentos	Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de consultas SQL e gestão eletrônica de documentos.	**Orientação para a Qualidade no Trabalho**	Capacidade de manter constante a alta qualidade do que faz. Preocupação com a perfeição no trabalho. Alto grau de exigência consigo e com os outros na qualidade e conteúdo de trabalho.	**Gestão de Processos Organizacio-nais**	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.

		Relacionamento Interpessoal	Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho. Gerencia conflitos com destreza, demonstrando resiliência.	**Gestão de Equipes para Resultados**	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
		Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.		
SUBCOMPONENTE 02: Aperfeiçoamento da gestão do cadastro e implantação do sistema público de escrituração digital					
DIMENSÃO TÉCNICA		**DIMENSÃO COMPORTAMENTAL**		**DIMENSÃO GERENCIAL**	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das práticas de Registro e Arrecadação	Capacidade de analisar, planejar e implementar novas práticas de arrecadação compatíveis com política tributária do estado, após exame quanto à modernização dos processos. Analisar a integração entre órgãos envolvidos com a SEFAZ no processo de registro de empresas e prestação de contas. Capacidade de definir informações essenciais ao registro e à arrecadação.	**Proatividade e Orientação para Resultados**	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	**Gestão Estratégica**	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.

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

COMPONENTE 03: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, PATRIMONIAL E CONTROLE INTERNO					
SUBCOMPONENTE 01: Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira					
DIMENSÃO TÉCNICA		**DIMENSÃO COMPORTAMENTAL**		**DIMENSÃO GERENCIAL**	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Metodologias, Ferramentas e Normas de Execução Contábil Pública	Conhecer e promover a implantação das novas normas de contabilidade e coordenar implantação do novo sistema financeiro-contábil. Capacidade de realizar procedimentos necessários à execução orçamentária e financeira estadual, aplicando conhecimentos contábeis de forma criteriosa.	**Proatividade e Orientação para Resultados**	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	**Gestão de Processos Organizacio-nais**	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.
Redação Oficial e Linguagem Técnica	Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.	**Postura Ética e Profissional**	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.	**Gestão de Equipes para Resultados**	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Combate a Fraudes em Licitações	Capacidade de identificar conluio entre concorrentes nas licitações e contratações, sugerir práticas que estimulem a concorrência efetiva entre os licitantes e a maior facilidade de identificação de fraudes.	**Cooperação e Trabalho em Equipe**	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.	**Gestão de Projetos**	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.

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

SUBCOMPONENTE 02: Melhoria da eficiência e da eficácia da administração de material e de patrimônio					
DIMENSÃO TÉCNICA		**DIMENSÃO COMPORTAMENTAL**		**DIMENSÃO GERENCIAL**	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Logística e Controle Patrimonial	Capacidade de definir prioridades e determinar especificações para aquisição, destinação e descarte de bens, com enfoque na sustentabilidade e racionalização. Gerenciar, acompanhar e controlar procedimentos e projetos da gestão de materiais e de patrimônio da SEFAZ.	**Proatividade e Orientação para Resultados**	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	**Planejamento e Utilização Racional de Recursos**	Demonstrar comprometimento com a organização por meio da utilização racional dos recursos e gestão estratégica destes. Incentivar a integração de equipes e recursos e a comunicação entre setores para melhoria da administração de materiais e patrimônio.
Processos Contratuais	Redigir e analisar contratos, interpretando e aplicando cláusulas contratuais (inclusive penalidades), além de identificar riscos legais e possíveis falhas técnicas e humanas na condução de auditagens de contratos. Administrar sistema de TI voltado à gestão contratual.	**Postura Ética e Profissional**	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.	**Gestão de Projetos**	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.
Práticas Orçamentárias e de Auditoria	Acompanhar a execução orçamentária e fornecer dados e informações para simulação de planos e projeções orçamentárias. Promover a implantação do sistema de controle de custos e alimentar controle orçamentário interno.	**Cooperação e Trabalho em Equipe**	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.	**Gestão de Equipes para Resultados**	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e

					delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
		Autodesenvol-vimento	Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.		
SUBCOMPONENTE 03: Aperfeiçoamento dos Mecanismos de Auditoria e Controle Interno da Gestão Fiscal					
DIMENSÃO TÉCNICA		**DIMENSÃO COMPORTAMENTAL**		**DIMENSÃO GERENCIAL**	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno	Conhecer e utilizar a legislação (Direito Tributário, Financeiro, Administrativo e Constitucional) e normas aplicáveis ao controle interno para garantir a realização adequada de auditoria e controle interno da Gestão Fiscal.	**Proatividade e Orientação para Resultados**	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	**Gestão Estratégica**	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.

Utilização de Sistemas e Processamento de Dados	Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em BI.	**Postura Ética e Profissional**	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações.	**Gestão de Equipes para Resultados**	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
		Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.		
		Colaboração e Disseminação de Conhecimen-tos	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.		

COMPONENTE 04: GESTÃO DE PRODUTOS ESTRATÉGICOS					
SUBCOMPONENTE 01: Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência e comunicação com a sociedade					
DIMENSÃO TÉCNICA		**DIMENSÃO COMPORTAMENTAL**		**DIMENSÃO GERENCIAL**	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Legislação e Normas de Transparência Pública	Interpretar e aplicar as normas e legislação tributária e administrativa pertinentes ao trabalho e à comunicação para com a sociedade. Pesquisar e identificar obrigatoriedades tributárias e os direitos dos contribuintes e demais partes interessadas.	**Proatividade e Orientação para Resultados**	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	**Gestão de Equipes para Resultados**	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público	Analisar e criticar dinâmica de trabalho para elaboração de Plano de Comunicação de forma clara, objetiva e utilizando-se dos meios de comunicação pertinentes ao nível de atendimento. Aplicar indicadores de qualidade no atendimento para fortalecer e ampliar o programa de educação fiscal da SEFAZ e disseminar outras informações importantes.	**Autonomia e Resiliência**	Trabalha de forma autônoma quando necessário, mantendo um controle de suas atividades, e busca novos modelos e técnicas para se atualizar frente às demandas de trabalho. Consegue produzir resultados de trabalho de forma independente, tomando decisões com eficiência e responsabilidade, mesmo em situações de dificuldade.	**Gestão de Crises e Conflitos**	Gerenciar conflitos e crises internas e externas à SEFAZ e analisar tais situações-problema para planejamento e prevenção. Utilizar técnicas e recursos de gestão de equipes e conflitos a fim de oportunar o desenvolvimento e facilitar o relacionamento profissional e pessoal
Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas	Empregar ferramentas para prevenir e corrigir problemas, propondo ações e estratégias de controle e prevenção de situações indesejadas na Administração Financeira Pública.	**Cooperação e Trabalho em Equipe**	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.	**Gestão de Projetos**	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos.

Uso dos Sistemas Informatizados Básicos e Avançados	Capacidade de operar programas de informática básica e equipamentos eletrônicos. Analisar bancos de dados e documentos eletrônicos (Cubos e Data Mining) para extrair conclusões e informações úteis.			**Gestão Estratégica**	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Redação Oficial e Linguagem Técnica	Elaborar documentos claros, concisos e objetivos em linguagem técnica com ferramentas de informática básica. Interpretar instrumentos jurídicos e notas técnicas.				
SUBCOMPONENTE 02: Modernização da gestão e aperfeiçoamento dos serviços de tecnologia da informação e comunicação					
DIMENSÃO TÉCNICA		**DIMENSÃO COMPORTAMENTAL**		**DIMENSÃO GERENCIAL**	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
Tecnologias e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados	Capacidade de modelar processos, negócios e dados de acordo com a metodologia de processos de desenvolvimento de Software e Banco de Dados DB2 e gerenciar linguagens de programação para melhor implementação e execução da sistemática de TI nas organizações. Administrar ações, permissões e acessos aos bancos de dados.	**Proatividade e Orientação para Resultados**	Capacidade de estabelecer e alcançar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	**Gestão de Processos Organizacio-nais**	Orientar, supervisionar e estimular o aperfeiçoamento de processos para alinhamento à estratégia organizacional (mapeamento, modelagem e redesenho). Dimensionar necessidade de recursos para processos de trabalho, demonstrando abertura à mudança e cooperação.

Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação	Disseminar e fomentar cultura sobre o sistema de segurança em rede de informática, identificar e avaliar riscos da informação para manter serviços tecnológicos de prevenção e alto controle de segurança. Identificar níveis de sensibilidade e segurança de documentos e cumprir procedimentos de manutenção. Capacidade de instalar, configurar e executar parâmetros de controle de acesso.	**Comprometi-mento e Dedicação ao Trabalho**	Solícito com as necessidades demandadas. Capacidade de estabelecer ações rápidas para entender as solicitações e demandas. Empenho para alcançar os objetivos traçados e foco na estratégia da organização. Capacidade de motivar outros para incorporar práticas com foco nos interesses comuns.	**Gestão de Projetos**	Elaborar, acompanhar e avaliar projetos para alcance dos objetivos estabelecidos e identificando fatores de desperdício e prioridades . Planejar e administrar iniciativas estratégicas por meio de técnicas de gerenciamento de projetos, considerando tempo, escopo e recursos.
Gerenciamento de Redes de Computadores	Analisar, gerenciar, desenvolver e monitorar estrutura de rede física e seus ativos virtuais em diferentes plataformas e ambientes.	**Utilização Consciente de Recursos**	Garantir que a utilização dos recursos ocorra de acordo com o planejamento e orçamento em vigor, respeitando políticas de segurança da Secretaria da Fazenda e evitando desperdícios.	**Gestão Estratégica**	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Infraestrutura de TI	Instalar e configurar o dispositivo, monitorar o seu funcionamento e dimensionar seu espaço livre (IBM Storage) para melhor gerenciamento e planejamento de estrutura de TI.	**Cooperação e Trabalho em Equipe**	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.	**Controle e Aplicação da Legislação Contratual**	Capacidade de analisar e aplicar a legislação contratual nos projetos de aperfeiçoamento da Tecnologia da Informação, com foco na gestão eficiente do contrato e ação ética profissional.

Gerenciamento Eletrônico de Documentos	Implantar gestão eletrônica de documentos da SEFAZ e aproximar a organização e o cidadão por meio de instrumentos de TI (Governo Eletrônico). Interpretação e aplicação da legislação concernente ao Direito Digital. Capacidade de trabalhar com software específico para manipulação de grande volume de dados, elaboração de consultas SQL e gestão eletrônica de documentos.	**Colaboração e Disseminação de Conhecimentos**	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.	**Gestão de Equipes para Resultados**	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar sua execução.
Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação	Disseminar e fomentar cultura sobre o sistema de segurança em rede de informática, identificar e avaliar riscos da informação para manter serviços tecnológicos de prevenção e alto controle de segurança. Identificar níveis de sensibilidade e segurança de documentos e cumprir procedimentos de manutenção. Capacidade de instalar, configurar e executar parâmetros de controle de acesso.				
Idiomas Estrangeiros	Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.				

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

Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos	Conhecer, elaborar e aplicar modelos e ferramentas de gerenciamento de projetos com foco em resultados na administração pública. Compreender e utilizar metodologias consagradas adaptadas para a realidade da SEFAZ, assim como a Gestão Matricial para Resultados. Buscar implementar mehorias nos processos e gestão interna que sejam passíveis de monitoramento e avaliação contínua.	**Colaboração e Disseminação de Conhecimentos**	Colabora com os colegas e equipes de trabalho no fornecimento de informações relevantes e complementares que agregam valor aos processos de trabalho. Age como disseminador de conhecimentos para a equipe, viabilizando decisões estruturadas e adequadas.	**Gestão Estratégica**	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Manter um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Gestão Estratégica de Pessoas	Capacidade para analisar necessidades, propor metas e objetivos para a gestão estratégica de RH alinhados ao PE da organização. Conhecer e aplicar técnicas e métodos para o aperfeiçoamento do desempenho dos servidores, envolvendo os subsistemas de Recursos Humanos com foco em resultados. Conhecer e propor técnicas e práticas de gestão por competências na SEFAZ para melhor análise e orientação do desempenho humano no trabalho. Desenvolver competências profissionais com visão sistêmica e foco em resultados, alinhadas à estratégia organizacional.	**Autodesenvolvimento**	Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.		
Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho	Capacidade de analisar necessidades e pontos de melhoria voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho, promovendo ações que propiciem um melhor ambiente e condições de trabalho para os servidores da SEFAZ.	**Cooperação e Trabalho em Equipe**	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.		

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

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

Anexo 03 – Matriz de Cruzamentos

		COMPONENTES			
Dimen-são	Competência	1. Gestão Estratégica Integrada	2.Administração Tributária e Contencioso Fiscal	3.Administração Financeira, Patrimonial e Controle interno	4.Gestão de Produtos Estratégicos
Comportamental	Autodesenvolvimento	■	■	■	■
	Autonomia e Resiliência	■	■	■	■
	Colaboração e Disseminação de Conhecimentos	■	■	■	■
	Comprometimento e Dedicação ao Trabalho	■	■	■	■
	Cooperação e Trabalho em Equipe	■	■	■	■
	Criatividade e Empreendedorismo	■			■
	Liderança	■			■
	Orientação para a Qualidade no Trabalho	■	■	■	■
	Postura Diplomática	■			
	Postura Ética e Profissional	■	■	■	■
	Proatividade e Orientação para Resultados	■	■	■	■
	Relacionamento Interpessoal	■	■	■	■
	Utilização Consciente de Recursos	■	■	■	■
Gerencial	Controle e Aplicação da Legislação Contratual	■			■
	Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional	■			■
	Gestão de Conhecimento e do Capital Intelectual	■			■
	Gestão de Convênios e Contratos	■			■
	Gestão de Crises e Conflitos	■			■
	Gestão de Equipes para Resultados	■	■	■	■
	Gestão de Processos Organizacionais	■	■	■	■
	Gestão de Projetos	■	■	■	■
	Gestão Estratégica	■	■	■	■
	Gestão Financeira	■		■	
	Idiomas Estrangeiros	■			■
	Planejamento e Utilização Racional de Recursos	■	■	■	■

Técnica	Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos				
	Análise de Finanças e Economia Internacional				
	Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das práticas de Registro e Arrecadação				
	Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários				
	Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais				
	Combate a Fraudes em Licitações				
	Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público				
	Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária				
	Elaboração de Documentos Financeiros e Contábeis				
	Gerenciamento de Redes de Computadores				
	Gerenciamento Eletrônico de Documentos				
	Gestão Estratégica de Pessoas				
	Infraestrutura de TI				
	Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira				
	Legislação e Modelos aplicáveis à Gestão Tributária e Fiscal				
	Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno				
	Legislação e Normas de Transparência Pública				
	Logística e Controle Patrimonial				
	Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos				
	Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação				
	Metodologias, Ferramentas e Normas de Execução Contábil Pública				
	Normas e Métodos de T&D				
	Práticas e Ferramentas de Administração Pública				
	Práticas Orçamentárias e de Auditoria				
	Processos Contratuais				
	Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho				
	Qualidade e Melhoria Contínua dos Processos de RH				
	Redação Oficial e Linguagem Técnica				
	Sistemática da Gestão do Conhecimento				
	Técnicas de Comunicação Institucional				

	Técnicas de Planejamento Estratégico				
	Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas				
	Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos				
	Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos				
	Tecnologias e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados				
	Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento				
	Uso dos Sistemas Informatizados Básicos e Avançados				
	Utilização de Sistemas e Processamento de Dados				
	Utilização de Sistemas e Processamento de Dados				
	Utilização do Novo Sistema Contábil				

Anexo 04 – Matriz de Priorização

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

Técnica	Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos			
	Análise de Finanças e Economia Internacional			
	Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das práticas de Registro e Arrecadação			
	Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários			
	Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais			
	Combate a Fraudes em Licitações			
	Comunicação, Compartilhamento e Atendimento ao Público			
	Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária			
	Elaboração de Documentos Financeiros e Contábeis			
	Metodologias e Ferramentas de Segurança da Informação			
	Gerenciamento de Redes de Computadores			
	Gerenciamento Eletrônico de Documentos			
	Gestão Estratégica de Pessoas			
	Idiomas Estrangeiros			
	Infraestrutura de TI			
	Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira			
	Legislação e Modelos aplicáveis à Gestão Tributária e Fiscal			
	Legislação e Normas Aplicáveis ao Controle Interno			
	Legislação e Normas de Transparência Pública			
	Logística e Controle Patrimonial			
	Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos			
	Metodologias, Ferramentas e Normas de Execução Contábil Pública			
	Normas e Métodos de T&D			
	Práticas e Ferramentas de Administração Pública			
	Práticas Orçamentárias e de Auditoria			
	Processos Contratuais			
	Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho			
	Qualidade e Melhoria Contínua dos Processos de RH			
	Redação Oficial e Linguagem Técnica			
	Sistemática da Gestão do Conhecimento			

	Técnicas de Comunicação Institucional			
	Técnicas de Planejamento Estratégico			
	Técnicas e Ferramentas de Solução de Problemas			
	Técnicas e Práticas de Gerenciamento de Projetos			
	Tecnologias e Ferramentas para Elaboração de Sistemas e Administração de Bancos de Dados			
	Uso de Ferramentas de Armazenamento e Disseminação do Conhecimento			
	Uso dos Sistemas Informatizados Básicos e Avançados			
	Utilização de Sistemas e Processamento de Dados			
	Utilização do Novo Sistema Contábil			

Brasília, 05/06/2012

Resumo Executivo

Produto 2, Matriz Geral de Competências

O presente Relatório corresponde ao Produto 2, Matriz Geral de Competências, contendo as competências Técnicas, Gerenciais e Comportamentais a partir dos componentes do PROFISCO, referente ao Contrato de Serviços Técnicos de Consultoria nº 001/2012, BR-BR-T1145, assinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e o INSTITUTO PUBLIX.Este relatório contém a Matriz Geral de Competências técnicas, comportamentais e gerenciais, , assim como a Matriz de Cruzamentos e a Matriz de Priorizações, validadas pelos participantes do encontro da COGEF realizado em Goiânia – GO em 31/05/2012.

O Instituto Publix recebeu formulários de coleta preenchidos de dez estados. As informações entregues foram organizadas, depuradas e interpretadas de forma predominantemente qualitativa, onde algumas destas informações foram reorganizadas ou reposicionadas para uma melhor consistência dos dados de acordo com os conceitos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes descritos nas instruções dos formulários. Posteriormente, as mesmas foram interpretadas e agrupadas de acordo com seus significados no contexto de cada subcomponente.

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

É importante salientar que muitas competências, em especial as de cunho comportamental e gerencial, são replicadas para mais de um componente e

Instituto Publix
SIG Quadra 1 – Centro Empresarial Parque Brasília – Sala 130
Brasília, DF CEP 70610-410
Tel/fax:+55 (61) 3344-0823 / 3344-4964
www.institutopublix.com.br

subcomponente. Isto se dá pelo fato de que algumas competências são necessárias em mais de um subcomponente, sendo um aspecto relevante para refletir a coerência e conexão entre todos os componentes.Abaixo é apresentado um exemplo de competência para cada dimensão:

Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários	Utilizar conhecimentos em estatística, auditoria e gestão fiscal para análise e cruzamento de dados e aplicação de procedimentos administrativos tributários. Capacidade de analisar e utilizar informações numéricas.
Dimensão Comportamental	
Competência (C)	Definição ©
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É participante, comprometido e agregador de equipes.
Dimensão Gerencial	
Competência (G)	Definição (G)
Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional	Gerir, fomentar e propor mudanças organizacionais para inovação e melhoria organizacional, considerando intervenção na cultura, estrutura e processos internos. Exerce liderança voltada para a inovação.

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

Durante este workshop, foi feita ainda a Matriz de Cruzamento que serviu de insumo para análise de quais competências acolhem mais de um componente do PROFISCO com os integrantes do GDFAZ e COGEF que possuíam maior grau de

compreensão de competências e gestão estratégica de recursos humanos. Este cruzamento permitiu obter a visão específica de servidores das SEFAZ quanto à necessidade de certas competências em outros componentes do PROFISCO, além daqueles onde já se inseriam a partir das informações originais da coleta de dados. Isto permite uma visualização mais ampla e sistêmica da distribuição e presença destas competências, fato este que facilita os trabalhos futuros de capacitação na medida em que, trabalhando-se uma competência presente em diversos componentes, aumenta-se a eficiência na capacitação para o atingimento dos objetivos do PROFISCO.

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

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

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

Atenciosamente,

_____

Mário F. Woortmann
Consultor em RH
Instituto PUBLIX
www.institutopublix.com.br
mario@institutopublix.com.br
(61) 3344-0823

_____

Renata Miranda
Consultora
Instituto PUBLIX
www.institutopublix.com.br
renata@institutopublix.com.br
(61) 3344-0823

www.institutopublix.com.br

PROJETO DE DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS, DE TRILHAS DE CAPACITAÇÃO E DE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PARA AS SECRETARIAS ESTADUAIS DE FAZENDA

Brasília, 22 de Maio de 2012

www.institutopublix.com.br

PLANO DA REUNIÃO

ATIVIDADE	HORÁRIO
Conceitos e exemplos de competências	14:10h – 14:25h
Processo interno de depuração de dados e elaboração das competências	14:25h – 14:45h
Apresentação e debate sobre a lista de competências definidas até o momento	14:45h – 15:30h
Alinhamento das atividades do Workshop de Validação (31/05)	15:30h – 16:00h
Síntese e encerramento	16:00h

Exemplo de descrição de competência de uma organização de P&D na área Agropecuária.

Competência organizacional	Componentes específicos
Geoprocessamento: (Conjunto de conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem a nálise e a relação de interdependência de informações especiais e de dados de tempo-espaço, de origem biótica, abiótica e socioeconômica).	▪Modelagem de dados espaciais
	▪Sistemas de informação geográficas
	▪Sensoriamento remoto
	▪Análise espacial
	▪Cartografia computadorizada
	▪Geoestatística
	▪Modelagem Algébrica

* Guimarães e colaboradores (2001)

Exemplos de competências (Telefonia Móvel)

Função Organizacional / Tipos de Serviços ou mercados	Operações	Desenvolvimento de produtos e serviços	Vendas e marketing
Serviços de massa	▪ Saber utilizar a infra-estrutura para atender clientes, minimizando custos e ampliando o atendimento ▪ Saber gerenciar a cadeia de suprimentos	▪ Saber adquirir a tecnologia necessária para prover serviço padronizado	▪ Saber desenvolver o marketing de massa (preço, ponto de venda, promoção, publicidade) ▪ Saber relacionar-se com o cliente pelo call-center de massa
Lojas de serviços	▪ Saber operar dentro de padrões de qualidade e segurança mais rigorosos, com a flexibilidade necessária para introdução e exclusão de novos serviços	▪ Saber utilizar recursos internos e articular parcerias externas para rápida introdução de novos serviços ou produtos	▪ Saber segmentar o mercado ▪ Saber identificar os quesitos
Serviços profissionais	▪ Saber operar grandes volumes de dados e informações, atendendo às mais estritas condições contratuais de entrega	▪ Saber desenvolver soluções específicas para os clientes individuais ▪ Saber desenvolver sistemas complexos, envolvendo outras firmas	▪ Saber identificar os quesitos específicos de cada cliente para o relacionamento personalizado

* Fleury e Fleury (2004)

Exemplos de descrição de competências (referenciais de desempenho)

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	▪Implementa ações para incrementar o volume de negócios
	▪Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios
	▪Utiliza indicadores de desempenho para avaliar resultados alcançados
	▪Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	▪Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar
	▪Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe
	▪Estimula a busca conjunta de soluções para problemas enfrentados pela equipe
	▪Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

* Santos (2001)

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Exemplo (visualização ampla):

Dimensão Técnica			
Conhecimentos (T)	Habilidades (T)	Competência (T)	Definição (T)
Administração Pública	Analisar os assuntos públicos a partir da produção, de elaboração de bens e serviços e decisões administrativas e políticas.		
Administração Pública	Analisar o modelo atual e propor melhorias		
Gestão Pública	Definir diretrizes e integrar equipes para o trabalho eficaz		
Gestão Pública	Utilizar ferramentas para projeções e estatísticas.	**Práticas e Métodos de Administração Pública**	Analisar modelos de administração pública e projeções estatísticas e propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Avaliar o sistema tributário, Previdência Social e a dinâmica da dívida pública, sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal. Propor diretrizes para equipes de trabalho, indicadores para o seu desempenho e metas para a gestão de resultados na administração pública.
Gestão Estratégica e Finanças Públicas	Definir procedimentos para a definição de Metas e indicadores de desempenho e resultado. Empregar metodologias e ferramentas para acompanhamento de desempenho e resultados.		
Finanças Públicas	Analisar criticamente as finanças públicas e os conceitos relevantes como sistema tributário, Previdência Social e a dinâmica da dívida pública, sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal.		
Planejamento Estratégico	Facilitar a implementação da mudança		
Gestão Estratégica	Apoiar a definição e análise de indicadores estratégicos	**Técnicas de Planejamento Estratégico**	Monitorar, avaliar e analisar cenários e indicadores estratégicos para a SEFAZ, definindo planos de ação e integrando esforços das diferentes áreas. Promover a utilização de metodologias consagradas como o BSC (Balanced Scorecard).
Planejamento Estratégico	Desenvolver , monitorar e avaliar o planejamento estratégico da organização de acordo com a metodologia BSC		
Planejamento Estratégico	Integrar áreas e fomentar comunicação entre estas		
Gestão de Processos	Identificar os processos mais relevantes, conforme alinhamento com a gestão Estratégicas; revisar, aprimorar e manualizar tais processos		
Gestão Por Processos Organizacionais	Analisar e sintetizar tarefas rotineiras		Conhecer e aplicar metodologias para identificar, revisar, aprimorar e manualizar os processos internos mais relevantes, alinhados aos elementos estratégicos da SEFAZ. Descrever e aprimorar atividades e rotinas, observando a interação das mesmas de forma sistêmica. Utilizar a metodologia BPM (Bisiness Process Modeling) para elaborar processos e projetos de mudança.
Manualização de procedimentos	Descrever, melhorar e executar rotinas	**Metodologias de mapeamento, otimização e gestão de processos**	
Capacidade de gerenciar projetos	Elaborar projetos e executá-los, gerenciar interfaces com as partes interessadas e com a alta administração utilizando-se da metodologia BPM		
Organização da SEFAZ	Analisar os processos organizacionais e colaborar para o trabalho do todo		
Software Visio e informática	Utilizar ferramentas para melhor analisar e redigir relatórios		

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Exemplo (visualização detalhada):

Dimensão Técnica		
Conhecimentos (T)	Habilidades (T)	Competência (T)
Administração Pública	Analisar os assuntos públicos a partir da produção, de elaboração de bens e serviços e decisões administrativas e políticas.	
Administração Pública	Analisar o modelo atual e propor melhorias	
Gestão Pública	Definir diretrizes e integrar equipes para o trabalho eficaz	
Gestão Pública	Utilizar ferramentas para projeções e estatísticas.	**Práticas e Métodos de Administração Pública**
Gestão Estratégica e Finanças Públicas	Definir procedimentos para a definição de Metas e indicadores de desempenho e resultado. Empregar metodologias e ferramentas para acompanhamento de desempenho e resultados.	
Finanças Públicas	Analisar criticamente as finanças públicas e os conceitos relevantes como sistema tributário, Previdência Social e a dinâmica da dívida pública, sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal.	

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Visualização detalhada (cont.):

Dimensão Técnica		
Conhecimentos (T)	Habilidades (T)	Competência (T)
Planejamento Estratégico	Facilitar a implementação da mudança	
Gestão Estratégica	Apoiar a definição e análise de indicadores estratégicos	**Técnicas de Planejamento Estratégico**
Planejamento Estratégico	Desenvolver , monitorar e avaliar o planejamento estratégico da organização de acordo com a metodologia BSC	
Planejamento Estratégico	Integrar áreas e fomentar comunicação entre estas	
Gestão de Processos	Identificar os processos mais relevantes, conforme alinhamento com a gestão Estratégicas; revisar, aprimorar e manualizar tais processos	
Gestão Por Processos Organizacionais	Analisar e sintetizar tarefas rotineiras	
Manualização de procedimentos	Descrever, melhorar e executar rotinas	**Metodologias de mapeamento, otimização e gestão de processos**
Gerenciamento de projetos	Elaborar projetos e executá-los, gerenciar interfaces com as partes interessadas e com a alta administração utilizando-se da metodologia BPM	
Organização da SEFAZ	Analisar os processos organizacionais e colaborar para o trabalho do todo	
Software Visio e informática	Utilizar ferramentas para melhor analisar e redigir relatórios	

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Visualização das definições de competências:

Competência (T)	Definição (T)
Práticas e Métodos de Administração Pública	Analisar modelos de administração pública e projeções estatísticas e propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Avaliar o sistema tributário, Previdência Social e a dinâmica da dívida pública, sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal. Propor diretrizes para equipes de trabalho, indicadores para o seu desempenho e metas para a gestão de resultados na administração pública.
Técnicas de Planejamento Estratégico	Monitorar, avaliar e analisar cenários e indicadores estratégicos para a SEFAZ, definindo planos de ação e integrando esforços das diferentes áreas. Promover a utilização de metodologias consagradas como o BSC (Balanced Scorecard).
Metodologias de mapeamento, otimização e gestão de processos	Conhecer e aplicar metodologias para identificar, revisar, aprimorar e manualizar os processos internos mais relevantes, alinhados aos elementos estratégicos da SEFAZ. Descrever e aprimorar atividades e rotinas, observando a interação das mesmas de forma sistêmica. Utilizar a metodologia BPM (Bisiness Process Modeling) para elaborar processos e projetos de mudança.

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

(cont.) Competências comportamentais:

Dimensão Comportamental	
Atitudes (C)	Competência (C)
Demonstrar comprometimento com a organização; proatividade e iniciativa	
Participar ativamente do processo	
Orientar-se para resultados	**Proatividade e Orientação para Resultados**
Agir com proatividade e competência	
Comprometer-se com os resultados da equipe e da organização	
Organizar-se e priorizar suas atividades, orientando-se para resultados	
Disposição para colaborar e trabalhar em grupo	
Trabalhar bem em equipe e ativamente	**Cooperação e Trabalho em Equipe**
Interagir socialmente e cooperar com as equipes	
Delegar, de coordenar esforços e de promover espírito de equipe	

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

(cont.) Definições das competências comportamentais:

Competência (C)	Definição (C)
Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de terminar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.
Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias dos outros. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. Participante, comprometido e agregador de equipes.

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

(cont.) Competências comportamentais:

Dimensão Comportamental		
Atitudes (C)	Competência (C)	Definição (C)
Demonstrar flexibilidade e possuir bom relacionamento interpessoal	**Relacionamento Interpessoal**	Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e e agradável para o trabalho.
Demonstrar resiliência, empatia e tato no convívio profissional		
Exercitar a sensibilidade cultural		
Exibir interesse no autodesenvolvimento	**Autodesenvolvimento**	Busca constante de aperfeiçoamento profissional. Assiduidade em cursos e seminários de atualização profissional. Constante atenção à literatura técnica e profissional da área. Capacidade de buscar contatos com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.
Demonstrar abertura às mudanças, comprometimento e disposição para o aprendizado contínuo		
Possuir comportamento ético e cultivar o profissionalismo		
Respeitar as decisões estabelecidas	**Postura Ética e Profissional**	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações, mesmo aquelas mais complicadas que necessitem de maior reflexão.
Discernir sobre boas e más práticas		

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Competências Gerenciais:

Dimensão Gerencial			
Conhecimentos (G)	Habilidades (G)	Atitudes (G)	Competência (G)
Cultura de Alta Performance	Certificar alinhamento entre servidores e SEFAZ	Orientar-se para a ação e por resultadose saber delegar	
Conhecimento gerencial	Organizar, coordenar e gerenciar processos de trabalho	Negociar e comunicar-se com diferentes departamentos e equipes	**Gestão de Equipes para Resultados**
Gestão por Competências	Definir as competências necessárias para o desenvolvimento das rotinas de cada área, identificando necessidades e desenvolvendo-as		
Gestão de Pessoas	Capacidade de mobilizar colaboradores e equipes de trabalho para o alcance de resultados.	Possuir bom relacionamento interpessoal	

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

(cont.) Competências Gerenciais:

Dimensão Gerencial			
Conhecimentos (G)	Habilidades (G)	Atitudes (G)	Competência (G)
Gestão Estratégica	Utilizar recursos e ferramentas gerenciais, alinhados com as diretrizes estratégicas da organização em sua unidade de competência.	Dmonstrar comprometimento	
Planejamento Estratégico	Elaborar o planejamento estratégico da unidade que lidera e participar de forma ativa no planejamento da SEFAZ	Fomentar mudanças organizacionais	
Gestão Estratégica	Estabelecer e seguir cronogramas e padrões de qualidade	Orientar-se para resultados e qualidade	**Planejamento e Gestão Estratégica**
BSC	Desenvolver , monitorar e avaliar o planejamento estratégico da organização de acordo com a metodologia BSC	Gerenciar de maneira eficaz	

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

(cont.) Competências Gerenciais:

Dimensão Gerencial			
Conhecimentos (G)	Habilidades (G)	Atitudes (G)	Competência (G)
Gestão de projetos	Utilização de ferramentas específicas	Comprometer-se com resultados e agir com liderança e flexibilidade	
Gestão de projetos.	Estabelecer planos de ação, estabelecer metas e cobrar resultados	Antecipar ações estratégicas	
Gestão de Projetos	Utilizar as técnicas de gestão de projetos de forma a customizá-las às caracterísitcas da instituição	Demonstrar organização e liderança	**Gestão de Projetos**
Gestão de Projetos	Gerenciar projetos e coordenar equipes	Comunicar-se efetivemente e deomnstrar liderança	
Gestão de Projetos	Estruturar modelo de Gestão de Projetos e capacitar gerentes e membros de equipe de projetos em ferramentas de gestão e comunicação	Disposição para colaborar e trabalhar em grupo	

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Definição das competências Gerenciais:

Competência (G)	Definição (G)
Gestão de Equipes para Resultados	Capacidade de gerenciar equipes de trabalho, organizando e coordenando os processos de trabalho de forma a direcioná-los para os resultados esperados. Liderar, mobilizar e motivar os funcionários para o alcance de objetivos, promovendo uma cultura de alta performance.
Planejamento e Gestão Estratégica	Planejar e executar ações alinhados à orientação estratégica da SEFAZ, estabelecendo os objetivos, metas e indicadores a serem acompanhados para o atingimento dos resultados. Utilizar uma orientação voltada para desempenho, resultados e qualidade, utilizando-se de ferramentas consagradas como o BSC (Balanced Score Card), dentre outras técnicas atuais.
Gestão de Projetos	Planejar, executar e controlar projetos internos e externos, de acordo com as diretrizes da SEFAZ, utilizando-se de ferramentas e referenciais como o PMBOK para liderar equipes, gerenciar escopo, prazos e recursos.

Validação da Matriz de Competências

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

Exercício 1: Interação das Competências com os Componentes do PROFISCO

Consolidação das competências por componente do PROFISCO:

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

- A validação deve analisar se as competências definidas permitem à organização atingir a plenitude de seus objetivos estratégicos, neste caso ligados ao PROFISCO.

- Caso alguma competência importante e necessária ao PROFISCO fique de fora, deve ser discutida e incluída.

Exercício 2: Priorização de Competências – nível de prioridade

MATRIZ PARA TRILHAS DE CAPACITAÇÃO EXEMPLO:						
COMPONENTE PROFISCO	COMPETÊNCIAS	PRIORIDADE			CURSOS	FORMA DE CAPACITAÇÃO
		1	2	3		
COMPONENTE 1	COMPETÊNCIA A	X			CURSO X	EAD
	COMPETÊNCIA B		X			EAD
COMPONENTE 2	COMPETÊNCIA C	X			CURSO Y	EAD
	COMPETÊNCIA E	X			CURSO Z	PÓS-GRADUAÇÃO
	COMPETÊNCIA A		X		EVENTO W	PRESENCIAL
	COMPETÊNCIA D			X	CURSO ZX	EAD
COMPONENTE 3	COMPETÊNCIA F	X				EAD
	COMPETÊNCIA C			X	PROGRAMA XY	COACHING COM GESTORES
	COMPETÊNCIA G			X	CURSO YZ	PRESENCIAL
	COMPETÊNCIA I	x			CURSO WX	PRESENCIAL

PRIORIDADES:

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

Últimos comentários, observações para o Workshop?

Obrigado!!

PUBLIX
I·N·S·T·I·T·U·T·O

WORKSHOP DE VALIDAÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PROJETO DE DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS, DE TRILHAS DE CAPACITAÇÃO E DE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PARA AS SECRETARIAS ESTADUAIS DE FAZENDA

Goiânia, 31de Maio de 2012

PLANO DO WORKSHOP

ATIVIDADE	HORÁRIO
Breve revisão de conceitos e exemplos de competências, demonstração da coleta de dados e elaboração das competências voltadas para o PROFISCO	10:45h – 11:00h
Exemplo de competências definidas na Matriz	11:00h – 11:10h
Validação das competências definidas na Matriz (atividade)	11:10h – 12:10h
Breve intervalo e processamento das informações	12:10h – 12:25h
Apresentação da Matriz Final	12:25h – 12:55h
Cruzamento e Priorização das competências para capacitação (pode ser **finalizado à tarde** (14:30h) com membros do GDFAZ)	12:55h - 13:15h*

Definições de competências utilizadas:

Competências podem ser definidas como "atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa (Sparrow e Bognanno, 1994)."

"Competências são a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais (Dutra, Hipólito e Silva, 1998)."

"Competências são definidas como *características observáveis e mensuráveis de uma pessoa*, que incluem o uso de conhecimentos, habilidades e atitudes *que contribuam para a sua performance* (Macky, 2008, adaptado).

Para este projeto, utilizaremos a intersecção destes três conceitos para guiar os trabalhos junto às Secretarias Estaduais de Fazenda.

Exemplo de descrição de competência de uma organização de P&D na área Agropecuária.

Competência organizacional	Componentes específicos
Geoprocessamento: (Conjunto de conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem a análise e a relação de interdependência de informações espaciais e de dados de tempo-espaço, de origem biótica, abiótica e socioeconômica).	▪Modelagem de dados espaciais ▪Sistemas de informação geográficas ▪Sensoriamento remoto ▪Análise espacial ▪Cartografia computadorizada ▪Geoestatística ▪Modelagem Algébrica

* Guimarães e colaboradores (2001)

Exemplos de competências (Telefonia Móvel)

Função Organizacional / Tipos de Serviços ou mercados	Operações	Desenvolvimento de produtos e serviços	Vendas e marketing
Serviços de massa	▪ Saber utilizar a infra-estrutura para atender clientes, minimizando custos e ampliando o atendimento ▪ Saber gerenciar a cadeia de suprimentos	▪ Saber adquirir a tecnologia necessária para prover serviço padronizado	▪ Saber desenvolver o marketing de massa (preço, ponto de venda, promoção, publicidade) ▪ Saber relacionar-se com o cliente pelo call-center de massa
Lojas de serviços	▪ Saber operar dentro de padrões de qualidade e segurança mais rigorosos, com a flexibilidade necessária para introdução e exclusão de novos serviços	▪ Saber utilizar recursos internos e articular parcerias externas para rápida introdução de novos serviços ou produtos	▪ Saber segmentar o mercado
Serviços profissionais	▪ Saber operar grandes volumes de dados e informações, atendendo às mais estritas condições contratuais de entrega	▪ Saber desenvolver soluções específicas para os clientes individuais ▪ Saber desenvolver sistemas complexos, envolvendo outras firmas	▪ Saber identificar os quesitos específicos de cada cliente para o relacionamento personalizado

* Fleury e Fleury (2004)

Exemplos de descrição de competências (referenciais de desempenho)

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para Resultados	▪Implementa ações para incrementar o volume de negócios
	▪Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios
	▪Utiliza indicadores de desempenho para avaliar resultados alcançados
	▪Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em Equipe	▪Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar
	▪Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe
	▪Estimula a busca conjunta de soluções para problemas enfrentados pela equipe
	▪Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

* Santos (2001)

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
PARA IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Instrumento de coleta de dados

COLETA DE DADOS PARA DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	
SECRETARIA ESTADUAL:	
UNIDADES ORGANIZACIONAIS:	
COMPONENTE DO PROFISCO:	**COMPONENTE 1: GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA** **SUBCOMPONENTES:** **1. Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica** **2. Cooperação interinstitucional nacional e internacional**
Objetivos estratégicos da secretaria para este componente	

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

DIMENSÃO COMPORTA-MENTAL	**ATITUDES/COMPORTAMENTOS**
1	
2	

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

Instrumento de coleta de dados

Visualização Matriz Estados:

			Dimensão Técnica	
Compo-nentes	**Subcom-ponentes**	**Nº**	**Conhecimentos (T)**	**Habilidades (T)**
COMPONENTE 01: GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA	SUBCOMPONENTE 01: Aperfeiçoamento Organizacional e da Gestão Organizacional	1	Ter domínio de conceitos e metodologias relativas a Políticas Públicas, Gestão Estratégica e Finanças Públicas	Definir procedimentos para a definição de Metas e indicadores de desempenho e resultado.
		2	Compreender os conceitos, metodologias e ferramentas de elaboração, coordenação e avaliação do Plano Estratégico da instituição.	Empregar metodologias e ferramentas para acompanhamento de desempenho e resultados.
		3	Saber definir indicadores para avaliação de desempenho e de resultados,	Utilizar ferramentas para projeções e estatísticas..
		4	Ter domínio dos princípios, conceitos e diretrizes que norteiam a gestão publica.	Ter capacidade de negociação (público interno e externo, prazos, metas, etc)
		5	Compreender e interpretar cenários econômicos com o uso de ferramentas estatísticas e de econometria.	Ter capacidade de socializar conhecimentos e inovações tecnológicas e promover intercâmbio.
		6		Gerenciar equipes.
	SUBCOMPONENTE 02: Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional	1	Conhecer os cenários em que a instituição está inserida.	Ser capaz de delegar e tomar decisões.
		2	Compreender conceitos e estratégias de parcerias, cooperação interinstitucional e negociações.	Comunicar-se objetivamente e com clareza.
		3	Saber gerenciar pessoas (conflitos, negociações, feedback, avaliação).	Ser capaz de produzir e socializar conhecimentos e promover intercâmbio.
		4		Coordenar esforços e integrar pessoas para o cumprimento de metas e prazos
		5		Saber negociar, desenvolver cooperação e fazer parcerias.
		6		Ter visão estratégica e globalizada.

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Exemplo (visualização ampla):

Dimensão Técnica			
Conhecimentos (T)	Habilidades (T)	Competência (T)	Definição (T)
Gestão Fiscal	Analisar e revisar os gastos tributários	**Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de dados Fiscais e Tributários**	Utilizar conhecimentos em estatística, auditoria e gestão fiscal para análise e cruzamento de dados e aplicação de procedimentos administrativos tributários.
Auditoria Fiscal e Tributária	Analisar e cruzar dados e aplicar procedimentos administrativo tributários		
Estatísticas	Elaborar índices e indicadores		
Direito Civil e Tributário	Interpretar e aplicar a legislação	**Legislação Civil e Tributária**	Analisar, utilizar, interpretar as normas e legislação aplicáveis no âmbito civil e tributário. Analisar e apoiar sistemas tributários, contábeis e administrativos pertinentes à dinâmica pública e ao PROFISCO.
Legislação Tributária	Analisar e aplicar leis pertinentes ao processo de trabalho		
TI aplicada à Administração Tributária	Analisar e cruzar dados	**Utilização de Sistemas e Processamento de Dados**	Operar e processar dados internos para análise e interpretação fiscal precisa. Utilizar planilhas e bancos de dados estruturados para extração de informações e interpretações de auditoria e Gestão Fiscal, aplicando conhecimentos em Data Mining.
Tecnologia da Informação	Utilizar sistemas específicos da área e corporativos		
Tecnologia da Informação	Acompanhar e monitorar a situação fiscal das empresas		

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Exemplo (visualização detalhada):

Dimensão Técnica			
Conhecimentos (T)	Habilidades (T)	Competência (T)	Definição (T)
Gestão Fiscal	Analisar e revisar os gastos tributários	**Análise, Processamento e Revisão de dados Fiscais e Tributários**	Utilizar conhecimentos em estatística, auditoria e gestão fiscal para análise e cruzamento de dados e aplicação de procedimentos administrativos tributários.
Auditoria Fiscal e Tributária	Analisar e cruzar dados e aplicar procedimentos administrativo tributários		
Estatísticas	Elaborar índices e indicadores		

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Visualização das definições de competências:

Dimensão Técnica	
Competência (T)	Definição (T)
Idiomas (Inglês e Espanhol)	Compreender, interpretar e comunicar-se em idiomas estrangeiros - em especial inglês e espanhol - empregando linguagem técnica e clara de forma verbal e escrita.
Processos Contratuais	Redigir e analisar contratos, interpretando e aplicando cláusulas contratuais (inclusive penalidades), além de identificar riscos legais e possíveis falhas técnicas e humanas na condução de auditagens de contratos. Administrar sistema de TI voltado à gestão contratual.

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Visualização das definições de competências:

Dimensão Comportamental	
Competência (T)	Definição (T)
Liderança	Capacidade de apresentar-se como um modelo e formador de opinião em constante atividade. Referência profissional clara e objetiva para todos. Capacidade de obter a confiança e a participação dos outros, influenciando-os positivamente para a consecução dos objetivos traçados.
Postura Ética e Profissional	Apresenta conduta pautada pela ética e prática de valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e pelo local de trabalho. Procura pensar e agir de maneira ética em todas as situações, mesmo aquelas mais complicadas que necessitem de maior reflexão.

Processo de depuração de dados e elaboração de competências

Visualização das definições de competências:

Dimensão Gerencial	
Competência (T)	Definição (T)
Planejamento e Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Mantém um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Liderar demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Sensibilizar equipes quanto à importância do papel de cada um e quanto ao planejamento estratégico.

Validação da Matriz de Competências

Dimensão Técnica		Dimensão Comportamental		Dimensão Gerencial	
Competência (T)	Definição (T)	Competência (C)	Definição (C)	Competência (G)	Definição (G)
COMPONENTE 01: GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA					
SUBCOMPONENTE 01: Aperfeiçoamento Organizacional e da Gestão Organizacional					
Práticas e Ferramentas de Administração Pública	Capacidade de analisar modelos de administração pública e projeções estatísticas e propor melhorias, utilizando-se de técnicas, métodos e ferramentas adequadas. Avaliar o sistema tributário, Previdência Social e a dinâmica da dívida pública, sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal. Capacidade de propor diretrizes para equipes de trabalho, indicadores para o seu desempenho e metas para a gestão de resultados na administração pública.	Proatividade e Orientação para Resultados	Capacidade de determinar metas e resultados a serem atingidos. Apresenta bons resultados no trabalho e para a organização. Estabelece e utiliza-se de uma variedade de ações para atingir bons resultados, sem necessitar de supervisão constante.	Gestão de Equipes para Resultados	Analisar e orientar desempenho da equipe para alcance de resultados impostos, mobilizando e integrando os grupos formais e informais e incentivando adaptação às mudanças organizacionais e processuais. Capacidade de liderar equipes, demonstrando facilidade de comunicação e relacionamento, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas e comportamento humano. Negocia e delega tarefas de modo a viabilizar a consecução das tarefas.
Técnicas de Planejamento Estratégico	Capacidade de monitorar, avaliar e analisar cenários e indicadores estratégicos para a SEFAZ, definindo planos de ação e integrando esforços das diferentes áreas. Promover a utilização de metodologias consagradas como o BSC (Balanced Score Card), dentre outras.	Cooperação e Trabalho em Equipe	Receptividade às idéias do . Capacidade de apreciar, es e c com o trabalho em equipe. É part ometido e agregador de equipes.	Planejamento e Gestão Estratégica	Capacidade de utilizar metodologias e ferramentas de planejamento estratégico para elaboração e identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional. Planejar e gerir iniciativas estratégicas, delegando e controlando-as de forma sistêmica. Mantém um alinhamento com as diretrizes estratégicas e promove implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.
Metodologias de Mapeamento, Otimização e Gestão de Processos	Conhecer e aplicar metodologias para identificar, revisar, aprimorar e manualizar os processos internos mais relevantes, alinhados aos elementos estratégicos da SEFAZ. Descrever e aprimorar atividades e rotinas, observando a interação das mesmas de forma sistêmica. Utilizar a metodologia BPM (Business Process Modeling) para elaborar processos e projetos de mudança.	Relacionamento Interpessoal	Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento dos colegas de trabalho. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar os outros. Capacidade de criar um ambiente amigável e agradável para o trabalho.	Gestão da Inovação e da Mudança Organizacional	Gerir, fomentar e propor mudanças organizacionais para inovação e melhoria organizacional, considerando intervenção na cultura, estrutura e processos internos.

Validação da Matriz de Competências

Competências voltadas para o **PROFISCO**

- A validação deve analisar se as competências definidas permitem à organização atingir os objetivos traçados, neste caso os componentes e subcomponentes do PROFISCO.

- Caso a competência e sua descrição estejam adequadas ...

- Caso alguma competência importante e necessária ao PROFISCO tenha ficado de fora, deve ser discutida e incluída por escrito na planilha.
Recomendações importantes neste caso:

Não especificar demais, deixar espaço para flexibilidade.
Tomar cuidado para não repetir assuntos ou competências já abordadas.
Elaborar descrições concisas e objetivas.

- **Caso alguma competência seja redundante ou demasiado específica, pode ser suprimida ou fundida a outra competência semelhante, com o devido cuidado.**

Mãos à obra!

Validação da Matriz de Competências

Dividir o público em grupos, cada grupo trabalhando com as competências de um Componente do PROFISCO.

Configuração dos grupos de trabalho:

- Grupo 01: Componente 01
- Grupo 02: Componente 02
- Grupo 03: Componente 03
- Grupo 04: Componente 04 (Subcomponentes 01 e 02)
- Grupo 05: Componente 04 (Subcomponentes 03 e 04)

O Componente 04 do PROFISCO é o maior, possuindo 04 Subcomponentes. Assim, dividiremos o Componente 04 para dois grupos de trabalho, com 02 Subcomponentes para cada.

Exercício 1: Interação das Competências com os Componentes do PROFISCO

Consolidação das competências por componente do PROFISCO:

		COMPONENTES			
Dimensão	**Competência**	**1. Gestão Estratégica Integrada**	**2.Administração Tributária e Contencioso Fiscal**	**3.Administração Financeira, Patrimonial e Controle interno**	**4.Gestão de Produtos Estratégicos**
Técnica	Análise de Dados Estatísticos e de Cenários Econômicos	■			
Técnica	Análise de Finanças e Economia Internacional	■			
Técnica	Análise, Planejamento e Aperfeiçoamento das práticas de Registro, Arrecadação e Prestação de Contas		■		
Técnica	Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de dados Fiscais e Tributários		■		
Gerencial	Aprimoramento de Processos de Fiscalização		■		
Comportamental	Autodesenvolvimento	■	■	■	■

Exercício 2: Priorização de Competências – nível de prioridade

Componente	Dimensão	Competência	1	2	3
Administração Financeira, Patrimonial e Controle interno	Comportamental	Postura Ética e Profissional			
	Gerencial	Utilização e Apoio ao Novo Sistema Contábil			
	Técnica	Elaboração de Documentos Fisco-Contábeis			
	Técnica	Combate a fraudes em Licitações			
	Técnica	Legislação e Modelos Aplicáveis à Gestão Financeira			

Cronograma

Produto	*Atividade*	*Data de início*	*Data de término*
01 – Plano de Trabalho	Estudos dos Planos de Ação e Investimento dos Estados (PAI), com acompanhamento da equipe gestora do COGEF.	26/03/2012	15/04/2012
	Elaboração de proposta do Plano de Trabalho.	19/03/2012	16/04/2012
	Realização de reunião de confirmação interna (COGEF)	3/04/2012	3/04/2012
	Workshop de apresentação e validação do Plano de Trabalho e realização de eventuais ajustes **Manhã: apresentação de experiências (SEFAZ).** **Tarde: apresentação e validação do Plano de Trabalho**	**17/04/2012**	**17/04/2012**
	Realização de ajustes finais e entrega do Plano de Trabalho.	18/04/2012	20/04/2012
02 – Matriz Geral de Competências	Realização de Teste piloto de formulário de coleta de informações;	5/04/2012	12/04/2012
	Envio dos formulários de coleta de informações às Secretarias Estaduais de Fazenda;	23/04/2012	23/04/2012
	Preenchimento dos formulários de coleta de informações e devolução ao Instituto Publix;	23/04/1012	04/05/2012
	Construção da Matriz Geral de Competências técnicas, gerenciais e comportamentais, a partir dos componentes do PROFISCO e dos dados coletados;	04/05/2012	18/05/2012
	Realização de reunião ou videoconferência de confirmação interna – COGEF;	21/05/2012	21/05/2012
	Realização de workshop de validação da Matriz Geral de Competências; **Manhã em Goiânia.**	**31/05/2012**	**31/05/2012**
	Realização de ajustes finais e entrega da Matriz Geral de Competências.	01/05/2012	04/05/2012

Cronograma

Produto	*Atividade*	*Data de início*	*Data de término*
03 - Trilhas de Capacitação	Construção das Trilhas de Capacitação a partir da Matriz Geral de Competências	05/06/2012	22/06/2012
	Elaboração e envio de apresentação resumida (slides) para exposição ao CONFAZ (André Cordeiro)	22/06/2012	22/06/2012
	Realização de reunião ou videoconferência de confirmação interna – COGEF. **Manhã.**	25/06/2012	25/06/2012
	Realização de workshop de validação das Trilhas de Capacitação. **Tarde.**	**26/06/2012**	**26/06/2012**
	Realização dos ajustes finais e entrega das Trilhas de Capacitação	27/06/2012	28/06/2012
04 - Programas de Capacitação e Desenvolvimento	Construção dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento	29/06/2012	27/07/2012
	Realização de reunião ou videoconferência de confirmação interna - COGEF **. Manhã.**	30/07/2012	30/07/2012
	Realização de workshop de validação dos Programas de Capacitação. **Tarde.**	**31/07/2012**	**31/07/2012**
	Realização de eventuais ajustes e conclusão do Relatório Final.	01/08/2012	03/08/2012

Obrigado!!

PUBLIX

INSTITUTO

CRONOGRAMA PROJETO BID/COGEF

Produto	*Atividade*	*Data de início*	*Data de término*
01 – Plano de Trabalho	Estudos dos Planos de Ação e Investimento dos Estados (PAI), com acompanhamento da equipe gestora do COGEF.	26/03/2012	15/04/2012
	Elaboração de proposta do Plano de Trabalho.	19/03/2012	16/04/2012
	Realização de reunião de confirmação interna (COGEF)	3/04/2012	3/04/2012
	Workshop de apresentação e validação do Plano de Trabalho e realização de eventuais ajustes **Manhã: apresentação de experiências (SEFAZ). Tarde: apresentação e validação do Plano de Trabalho**	**17/04/2012**	**17/04/2012**
	Realização de ajustes finais e entrega do Plano de Trabalho.	18/04/2012	20/04/2012
02 – Matriz Geral de Competências	Realização de Teste piloto de formulário de coleta de informações;	5/04/2012	12/04/2012
	Envio dos formulários de coleta de informações às Secretarias Estaduais de Fazenda;	23/04/2012	23/04/2012
	Preenchimento dos formulários de coleta de informações e devolução ao Instituto Publix;	23/04/1012	04/05/2012
	Construção da Matriz Geral de Competências técnicas, gerenciais e comportamentais, a partir dos componentes do PROFISCO e dos dados coletados;	04/05/2012	18/05/2012
	Realização de reunião ou videoconferência de confirmação interna – COGEF;	21/05/2012	21/05/2012
	Realização de workshop de validação da Matriz Geral de Competências; **Manhã em Goiânia.**	**31/05/2012**	**31/05/2012**
	Realização de ajustes finais e entrega da Matriz Geral de Competências.	01/05/2012	04/05/2012
03 - Trilhas de Capacitação	Construção das Trilhas de Capacitação a partir da Matriz Geral de Competências	05/06/2012	22/06/2012
	Elaboração e envio de apresentação resumida (slides) para exposição ao CONFAZ (André Cordeiro)	22/06/2012	22/06/2012
	Realização de reunião ou videoconferência de confirmação interna – COGEF. **Manhã.**	25/06/2012	25/06/2012
	Realização de workshop de validação das Trilhas de Capacitação. **Tarde.**	**26/06/2012**	**26/06/2012**
	Realização dos ajustes finais e entrega das Trilhas de Capacitação	27/06/2012	28/06/2012
04 - Programas de Capacitação e Desenvolvimento	Construção dos Programas de Capacitação e Desenvolvimento	29/06/2012	27/07/2012
	Realização de reunião ou videoconferência de confirmação interna - COGEF **. Manhã.**	30/07/2012	30/07/2012
	Realização de workshop de validação dos Programas de Capacitação. **Tarde.**	**31/07/2012**	**31/07/2012**
	Realização de eventuais ajustes e conclusão do Relatório Final.	01/08/2012	03/08/2012

AIDF Nº 111.119.354/2010
N.F Prorrogada até 14/10/2012
Portaria SEFP nº 282/2010

PUBL X

INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA
Fone: (61) 3039-8250

SHS Qd. 06 - Conj. A - Bl. C - Sala 910 - CEP: 70.316-000 - Brasília - DF
CNPJ 04.907.402/0001-25 - CF/DF 07.437.424/001-21

NOTA FISCAL DE SERVIÇOS
MODELO 3

[X] USUÁRIO FINAL [ ] REMESSA
[ ] SUBCONTRATAÇÃO [ ] ENTRADA
Data Limite para Emissão: **14/10/2011**

1ª Via - Branca Cliente
2ª Via - Rosa Contab.
3ª Via - Azul Fixa

PROCON: 151

0577

TOMADOR DO SERVIÇO OU DESTINATÁRIO
BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID

ENDEREÇO
SEN QUADRA 802, CONJUNTO F, LOTE 39

CIDADE: BRASÍLIA | ESTADO: DF | COND. DE PAGAMENTO:

CNPJ-MF: 04.389.228/0001-76 | Insc. Estadual: ISENTO | DATA DE EMISSÃO: 11 / 06 /2012

CÓDIGO	QUANT.	DESCRIÇÃO	ALÍQ	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
		PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE CONSULTORIA, REFERENTE ENTREGA DO PRODUTO 2: MATRIZ GERAL DE COMPETÊNCIAS. CONFORME CONTRATO DE SERVIÇOS TÉCNICOS DE CONSULTORIA Nº 001/2012. BR-T1145/INSTITUTO PUBLIX.	5%		15.597,57

Dados Bancários:
Banco do Brasil - 001
Agência: 2881-9
Conta Corrente: 6379-7

DEDUÇÕES LEGAIS:

TOTAL R$ 15.597,57

BASE DE CÁLCULO DO ISS R$ 15.597,57 | VALOR DO ISS 779,88

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Digigraph Gráfica e Editora Ltda. - SAAN Quadra 01 Nº 780 - Brasília-DF - Fone: 3361-6384 - Fax: 3361-8226 - CNPJ 00.570.761/0001-89 - CF/DF 07.352.812/001-67
200 Jogos - Blocos 50x3 - Num. de 451 a 650 - AIDF 1-111-19354/2010 - 10/10

RECEBEMOS DE **INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA** OS SERVIÇOS CONSTANTES DESTA NOTA FISCAL DE SERVIÇO INDICADA AO LADO

DATA DO RECEBIMENTO	IDENTIFICAÇÃO E ASSINATURA DO RECEBEDOR

NOTA FISCAL DE SERVIÇOS
Mod. 3

0577

MINISTÉRIO DA FAZENDA
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
Secretaria da Receita Federal do Brasil

CERTIDÃO CONJUNTA NEGATIVA
DE DÉBITOS RELATIVOS AOS TRIBUTOS FEDERAIS E À DÍVIDA ATIVA DA UNIÃO

Nome: INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTAO PUBLICA
CNPJ: 04.907.402/0001-25

Ressalvado o direito de a Fazenda Nacional cobrar e inscrever quaisquer dívidas de responsabilidade do sujeito passivo acima identificado que vierem a ser apuradas, é certificado que não constam pendências em seu nome, relativas a tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) e a inscrições em Dívida Ativa da União junto à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

Esta certidão, emitida em nome da matriz e válida para todas as suas filiais, refere-se exclusivamente à situação do sujeito passivo no âmbito da RFB e da PGFN, não abrangendo as contribuições previdenciárias e as contribuições devidas, por lei, a terceiros, inclusive as inscritas em Dívida Ativa do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), objeto de certidão específica.

A aceitação desta certidão está condicionada à verificação de sua autenticidade na Internet, nos endereços <http://www.receita.fazenda.gov.br> ou <http://www.pgfn.fazenda.gov.br>.

Certidão emitida com base na Portaria Conjunta PGFN/RFB nº 3, de 02/05/2007.
Emitida às 10:10:28 do dia 11/04/2012 <hora e data de Brasília>.
Válida até 08/10/2012.
Código de controle da certidão: **79EC.3202.FB96.233B**

Certidão emitida gratuitamente.

Atenção: qualquer rasura ou emenda invalidará este documento.

RCG 2478/2012

MINISTÉRIO DA FAZENDA
Secretaria da Receita Federal do Brasil

CERTIDÃO NEGATIVA
DE DÉBITOS RELATIVOS ÀS CONTRIBUIÇÕES PREVIDENCIÁRIAS E ÀS DE TERCEIROS

Nº 000162012-23001402
Nome: INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTAO PUBLI
CNPJ: 04.907.402/0001-25

Ressalvado o direito de a Fazenda Nacional cobrar e inscrever quaisquer dívidas de responsabilidade do sujeito passivo acima identificado que vierem a ser apuradas, é certificado que não constam pendências em seu nome relativas a contribuições administradas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) e a inscrições em Dívida Ativa da União (DAU).

Esta certidão, emitida em nome da matriz e válida para todas as suas filiais, refere-se exclusivamente às contribuições previdenciárias e às contribuições devidas, por lei, a terceiros, inclusive às inscritas em DAU, não abrangendo os demais tributos administrados pela RFB e as demais inscrições em DAU, administradas pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), objeto de Certidão Conjunta PGFN/RFB.

Esta certidão é valida para as finalidades previstas no art. 47 da Lei nº 8,212 de 24 de julho de 1991, exceto para:

- averbação de obra de construção civil no Registro de Imóveis;
- redução de capital social, transferência de controle de cotas de sociedade limitada e cisão parcial ou transformação de entidade ou de sociedade sociedade empresária simples;
- baixa de firma individual ou de empresário, conforme definido pelo art.931 da Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002 - Código Civil, extinção de entidade ou sociedade empresária ou simples.

A aceitação desta certidão está condicionada à finalidade para a qual foi emitida e à verificação de sua autenticidade na Internet, no endereço <http://www.receita.fazenda.gov.br>.

Certidão emitida com base na Portaria Conjunta PGFN/RFB nº 01, de 20 de janeiro de 2010.

Emitida em 17/01/2012.
Válida até 15/07/2012.

Certidão emitida gratuitamente.

Atenção:qualquer rasura ou emenda invalidará este documento.

imprimir

DISTRITO FEDERAL
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SUBSECRETARIA DA RECEITA

CERTIDÃO NEGATIVA DE DÉBITOS

CERTIDÃO Nº	: 160-00.811.176/2012
NOME	: INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTAO PUBLICA
ENDEREÇO	: SHS QUADRA 06 CONJUNTO A BLOCO C SALA 910
CIDADE	: ASASUL
CPF	:
CNPJ	: 04.907.402/0001-25
CF/DF	: 0743742400121 - ATIVA
FINALIDADE	: JUNTO AO GDF

CERTIFICAMOS QUE

Até esta data não constam débitos de tributos de competência do Distrito Federal, inclusive os relativos à Divida Ativa, para o contribuinte acima.

Fica ressalvado o direito de a Fazenda Pública do Distrito Federal cobrar, a qualquer tempo, débitos que venham a ser apurados.

Certidão expedida conforme Decreto Distrital nº 23.873 de 04/07/2003, gratuitamente.

Válida até 15 de Agosto de 2012.

Brasília, 17 de Maio de 2012.

Certidão emitida via internet às 17:56:37 e deve ser validada no endereço www.fazenda.df.gov.br

IMPRIMIR VOLTAR

CAIXA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Certificado de Regularidade do FGTS - CRF

Inscrição: 04907402/0001-25
Razão Social: INSTITUTO PUBLIX PARA O DES DA GESTAO PUBLICA
Nome Fantasia: INSTITUTO PUBLIX
Endereço: QUAD SHS QUADRA 6 CONJ A BLOCO C SALA 910 BRASIL XXI / ASA SUL / BRASILIA / DF / 70316-000

A Caixa Econômica Federal, no uso da atribuição que lhe confere o Art. 7, da Lei 8.036, de 11 de maio de 1990, certifica que, nesta data, a empresa acima identificada encontra-se em situação regular perante o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

O presente Certificado não servirá de prova contra cobrança de quaisquer débitos referentes a contribuições e/ou encargos devidos, decorrentes das obrigações com o FGTS.

Validade: 05/06/2012 a 04/07/2012

Certificação Número: 2012060516583542120195

Informação obtida em 11/06/2012, às 15:55:42.

A utilização deste Certificado para os fins previstos em Lei está condicionada à verificação de autenticidade no site da Caixa: **www.caixa.gov.br**

Mc Arthur di Andrade Camargo
OFICIAL

Rônei Pinto Ramos
OFICIAL SUBSTITUTO

Prot.Internet : 868867
Talão n.º: **25**
Falencia
04/06/2012

Certidão de Falência e Concordata

CERTIFICA e da fé que, revendo os livros e/ou assentamentos em seu poder relativos às:

I - FALÊNCIA, CONCORDATA, RECUPERAÇÃO JUDICIAL E RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL;
II - INSOLVÊNCIA CIVIL;
III - DISSOLUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DE EMPRESAS E DE SOCIEDADES PERSONIFICADAS E NÃO PERSONIFICADAS;
IV- LIQUIDAÇÃO DE EMPRESAS E DE SOCIEDADES PERSONIFICADAS E NÃO PERSONIFICADAS;
V - EXCLUSÃO DE SÓCIOS DE SOCIEDADES PERSONIFICADAS E NÃO PERSONIFICADAS;
VI - APURAÇÃO DE HAVERES DE SOCIEDADES PERSONIFICADAS E NÃO PERSONIFICADAS;
VII - NULIDADE OU ANULAÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO, INCORPORAÇÃO, FUSÃO E CISÃO DE SOCIEDADES EMPRESARIAIS feitas à VARA DE FALÊNCIAS, RECUPERAÇÕES JUDICIAIS, INSOLVÊNCIA CIVIL E LITÍGIOS EMPRESARIAIS da JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL, desde a data de fundação desta serventia, 21/04/1960 até 28/5/2012, ** **NADA CONSTA** ** contra o nome por extenso, filiação e CPF/CNPJ de :

INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTAO PUBLICA
(04.907.402/0001-25)

CERTIDÃO EMITIDA EM 4/6/2012
*** VALIDA POR 30 (TRINTA) DIAS ***

Selo Digital de Segurança: TJDFT20120040455033QRLX
Para consultar o selo, acesse www.tjdft.jus.br

Observação:
a) Certidão emitida por processo eletrônico, com base na Lei nº 11.419 de 19.12.2006;
b) a informação do nº do CPF acima é de responsabilidade do solicitante da Certidão, devendo a titularidade ser conferida pelo interessado e destinatário;
c) a autenticidade desta Certidão poderá ser confirmada na página do Cartório Rui Barbosa de Distribuição do Distrito Federal (www.distribuidordf.com.br)
d) embora a certidão tenha validade de 30 (trinta) dias, sua autenticidade poderá ser confirmada em até 3 (três) meses após a sua expedição.

01201205298688670000001

Emolumentos: R$ 20,89