

TRILHAS DE CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS PARA O PROFISCO

André Cordeiro

Milton Costa

Mário Woortmann

Pedro Bezerra

Renata Miranda

1. INTRODUÇÃO

As Secretarias de Fazenda dos Estados realizam atividades de grande complexidade, que exigem profissionais altamente qualificados e continuamente atualizados. Contudo, seus processos de identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento de servidores, na maioria dos casos, ainda seguiam metodologias antigas, baseadas em pesquisas pontuais e, até mesmo, no simples atendimento de demandas não estruturadas.

Alguns esforços no sentido de qualificar esses processos e, respeitando as especificidades regionais, dar maior uniformidade entre os diversos estados brasileiros, vinham sendo feitos no âmbito do Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário – GDFAZ, formado por representantes das áreas de capacitação de diversos estados. Entretanto, o maior aprimoramento dessas iniciativas era barrado pela falta de recursos financeiros e pela inexistência de diretrizes comuns entre os estados para priorização desse tipo de investimento.

Considerando esse contexto, e tendo por base a utilização de recursos de um programa de financiamento obtido pelos Estados brasileiros junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID para modernização dos fiscos estaduais, denominado PROFISCO, decidiu-se construir uma Matriz de Competências e respectivas Trilhas de Capacitação que servisse de ponto de referência comum para o desenvolvimento dos servidores das Secretarias de Fazenda dos Estados.

Essa decisão foi tomada no âmbito da Comissão de Gestão Fazendária – COGEF, órgão criado pelos gestores estaduais das secretarias de Fazenda com a finalidade de compartilhar experiências

e otimizar resultados dos projetos vinculados a programas de financiamento internacional. Com a disponibilização de recursos do BID e a participação efetiva de diversos representantes das áreas de capacitação das Secretarias de Fazenda estaduais, montou-se um grupo de trabalho que, desde abril de 2011 começou a definir as diretrizes necessárias para a construção da referida Matriz.

Com a contratação, através de processo licitatório, do Instituto Publix, em março de 2012, iniciou-se a implementação do projeto. O plano de trabalho desenvolvido em conjunto com a consultoria resultou no desenvolvimento das seguintes etapas: a) alinhamento e compartilhamento de experiências com base em cases já desenvolvidos em alguns estados; b) construção da Matriz Geral de Competências técnicas, gerenciais e comportamentais comuns às Secretarias Estaduais de Fazenda, a partir dos componentes do BID/PROFISCO; c) definição das Trilhas de Capacitação, elaboradas a partir da matriz geral de competências referida no item anterior; d) sugestão de Planos de Capacitação, com o estabelecimento de, no mínimo, objetivos dos cursos, carga horária, programa, modalidade e pré-requisitos.

Durante todo o trabalho foi fundamental para o sucesso dos resultados a participação efetiva dos representantes de diversos Estados, alguns destes já com experiências regionais no tema, tais como São Paulo, Bahia, Minas Gerais e a Escola Fazendária do Ministério da Fazenda (ESAF), que puderam compartilhar experiências para o modelo que passou a ser desenvolvido.

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Competências no contexto de Recursos Humanos, diferentemente do conceito jurídico, pressupõem capacidades de um indivíduo. Diversas definições podem ser encontradas na literatura especializada, com variações de acordo com a linha de pensamento de diversos pesquisadores. Uma possível definição de competências sugere que são “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).

Do ponto de vista prático, enquanto os objetivos estratégicos da organização são definidos como “*The What*” (o quê), ou seja, o que necessita ser feito, o que precisa ser atingido e onde se espera chegar, as competências, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.s), são consideradas como “*The How*” (como), ou seja, como fazê-lo, do ponto de vista individual (profissional). Em outras palavras, as competências auxiliam na execução da estratégia.

Dentre as variadas abordagens para a definição de nomenclaturas e descrição textual das competências, incluindo a linguagem, formato e utilização dentro da organização, o formato utilizado neste projeto aproxima-se mais daquilo que Santos (2001) propõe no Quadro 2.1 abaixo:

Competência	Descrição (referencial de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa ações para incrementar o volume de negócios • Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios • Utiliza indicadores de desempenho para avaliar resultados alcançados • Elabora planos para atingir as metas definidas

Quadro 2.1: Exemplo de descrições de competências individuais sob a forma de referenciais de desempenho - Fonte: Santos (2001).

A Gestão por Competências é vista como alternativa às organizações que não encontram nos modelos tradicionais o suporte necessário para os desafios a que se propõem e encontram em seu caminho. Lenaga (1998) propõe ter a estratégia como referência de comparação entre as competências detidas e necessárias à organização. Desta forma, a Gestão por Competências assume alto grau de capilaridade para com os departamentos e processos de toda a empresa. Isto caracteriza esse sistema como estratégico para o

planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação do capital humano da organização. A partir do conjunto de competências, é possível geri-las de forma estratégica e sistemática.

Com esta lógica em mente, foi criada pelo Instituto Publix uma metodologia própria, análoga à metodologia por processos, e adaptada para a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos do PROFISCO. Neste caso, os componentes do programa representam os objetivos estratégicos (*the what*, onde se quer chegar), norteadores da gestão por competências, e os subcomponentes representam os processos que perpassam as diferentes áreas das secretarias de fazenda.

2.1. A Matriz Geral de Competências para o PROFISCO

Para levantar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias para identificar as competências essenciais ao PROFISCO, foi realizada uma coleta de dados junto às Secretarias Estaduais de Fazenda, por meio de seus gerentes e especialistas nas diferentes áreas internas relacionadas ao PROFISCO, com a utilização de formulários eletrônicos de coleta. Estes formulários foram divididos por componente e subcomponente do PROFISCO, para melhor delimitar a coleta e facilitar a visualização dos C.H.A.s necessários. Estes formulários tiveram como público-alvo os gerentes de área (ex.: Finanças, TI, Recursos Humanos, Contabilidade, área Fiscal, Tributária etc.) de cada SEFAZ.

A partir das respostas de cada Secretaria, o Instituto Publix organizou o volume de dados, depurou e interpretou com vistas a manter a consistência dos dados de acordo com os conceitos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, bem como a previsão de formatação das futuras competências. Como resultado desta análise, gerou-se os CHAs finais e as competências derivadas, em um total de 71 competências, para as quais elaboraram-se as definições textuais para serem validadas junto aos participantes do projeto.

A consolidação das informações e proposta das 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. Essa consolidação das propostas de competências deu origem à Matriz Geral de Competências, demonstrando onde estas competências, nas dimensões técnica, comportamental e gerencial, se inseriam nos componentes e sub-componentes do PROFISCO. Esta matriz foi validada em um grande workshop com 60 participantes durante reunião da COGEF realizada na sede da SEFAZ – GO, em Goiânia.

Um exemplo do formato da Matriz Geral de Competências é fornecido a seguir (Quadro 2.2), a partir de um recorte de um dos componentes:

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 ideias 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 promover implementações de maneira estruturada, considerando o relacionamento com equipes, flexibilidade e qualidade dos trabalhos.

Quadro 2.2: Extrato da Matriz Geral de Competências, Componente 01, Subcomponente 01.

3. TRILHAS DE CAPACITAÇÃO E APRENDIZAGEM

Trilhas de Capacitação não são conceitos exatamente novos, entretanto devem ser esclarecidos principalmente para aqueles que não trabalham diretamente na área de Recursos Humanos. Trilhas de Capacitação são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Nas Trilhas de Capacitação, cada indivíduo concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas necessidades de desenvolvimento pessoal, suas conveniências, ponto de partida e objetivos, integrando seu planejamento de desenvolvimento às expectativas individuais e da organização (Freitas, 2002). São mais flexíveis para o planejamento individual do que as tradicionais grades de treinamento.

Para clarear este conceito, um exemplo: um determinado indivíduo pode visualizar diversas competências que precisa aprimorar, e planejar o seu desenvolvimento junto ao seu Gerente imediato no início do ano. Entretanto, dentre aquelas competências que listaram, algumas exigiriam cursos mais longos, como uma pós-graduação ou um MBA, os quais ele não teria condições de realizar naquele ano, apenas no ano seguinte. Desta forma, na sua trilha de capacitação ele poderia começar a desenvolver outras competências de mesmo grau de prioridade, que requerem cursos ou eventos de capacitação de menor duração, que por sua vez impactariam menos em seu cotidiano de trabalho, de projetos e na sua vida pessoal. Mantém-se, assim, o fluxo lógico de desenvolvimento prioritário dentro das possibilidades do indivíduo e alinhado às necessidades da organização.

Assim, trilhas de aprendizagem constituem uma estratégia bastante vantajosa para desenvolvimento de competências, voltadas para o aprimoramento do desempenho atual e futuro.

3.1. As Trilhas de Capacitação para o PROFISCO

Destaque neste trabalho, as trilhas começaram a ser delineadas ainda no *workshop* de validação da Matriz Geral de Competências, realizado em Goiânia. Na etapa final deste evento, junto a um grupo mais reduzido, foram analisadas as ocorrências das com-

petências dentro dos diversos componentes do PROFISCO. Isto se assemelha à análise da necessidade de certas competências em determinados processos através das diferentes áreas de uma organização. Isto consistiu em um exercício onde o grupo verificava se uma competência que surgiu apenas em um dado componente não deveria ser replicada para outros componentes, dependendo de sua necessidade relevância.

A última atividade de validação nesta fase do projeto foi de suma importância para a construção das trilhas: a priorização das competências, analisando-se aquelas que possuíam maior necessidade de serem trabalhadas imediatamente junto aos servidores, e aquelas que poderiam ser trabalhadas futuramente, com menor grau de prioridade. Esta priorização obedeceu três gradações: prioridade 1, na cor vermelha; prioridade 2, na cor amarela; e prioridade 03, na cor verde. Esta última atividade forneceu subsídios para situar as competências (e os programas de capacitação) nas respectivas trilhas, evidenciando o que os funcionários deveriam trabalhar de imediato, o que deveriam trabalhar mais à frente e o que poderiam trabalhar por último em suas trilhas. O Quadro 2.3 abaixo fornece um extrato desta atividade de priorização:

Dimensão	Competência			
		1	2	3
Técnica	Análise, Processamento, Cruzamento e Revisão de Dados Fiscais e Tributários	VERMELHO		
	Articulação de Parcerias Nacionais e Internacionais			VERDE
	Auditoria Fiscal	VERMELHO		
	Direito Administrativo e Legislação Trabalhista e Previdenciária		AMARELO	
	Gestão de Contratos	VERMELHO		
	Gestão de Convênios	VERMELHO		
	Gestão Estratégica de Pessoas	VERMELHO		
	Legislação e Normas de Transparência Pública		AMARELO	
	Legislação Tributária e Contencioso Fiscal	VERMELHO		
	Prevenção e Combate a Fraudes em Licitações		AMARELO	
	Processos Contratuais		AMARELO	
	Utilização do Novo Sistema Contábil			VERDE

Quadro 2.3: Extrato da Matriz de Priorização das Competências do PROFISCO, dimensão Técnica.

A partir daí puderam ser delineadas as Trilhas de Capacitação, segundo uma lógica bastante integrada de identificação com as necessidades e realidades das Secretarias de Fazenda dos diversos estados participantes.

Para que o setor de capacitação das Secretarias Estaduais de Fazenda pudesse administrar estas trilhas com mais facilidade, foram feitas algumas recomendações e sugestões de procedimentos, dentre as quais se destaca a importância do respeito à seqüência apresentada na trilha (dentro dos graus de prioridade); a possibilidade de determinar as competências a desenvolver no período (decisão conjunta entre Gerente e funcionário) de acordo com os *gaps* de competências do indivíduo; a existência de competências complementares entre os subcomponentes do PROFISCO, e a importância do período de experiência, aplicação e maturação do conhecimento antes da realização do próximo evento de capacitação. Ademais, destacou-se que os coordenadores de capacitação devem observar a relevância da comunicação entre as SEFAZ para contratação conjunta de cursos/eventos de capacitação; a disseminação e compartilhamento de conhecimentos; a criação de redes de parceria e cooperação técnica com escolas de governo, universidades corporativas, instituições de ensino nacionais ou internacionais. Por fim, recomendou-se o compartilhamento de recursos tecnológicos e infra-estrutura e a ampla divulgação de eventos de capacitação, contratados em conjunto pelas SEFAZ com vistas à otimização de recursos.

Na próxima página, uma das trilhas que foram desenhadas é exemplificada na Figura 2.1, ilustrando a disposição das competências em cada subcomponente, os três agrupamentos em ordem de prioridade, as competências comuns aos subcomponentes e os tipos de competências representados na legenda.

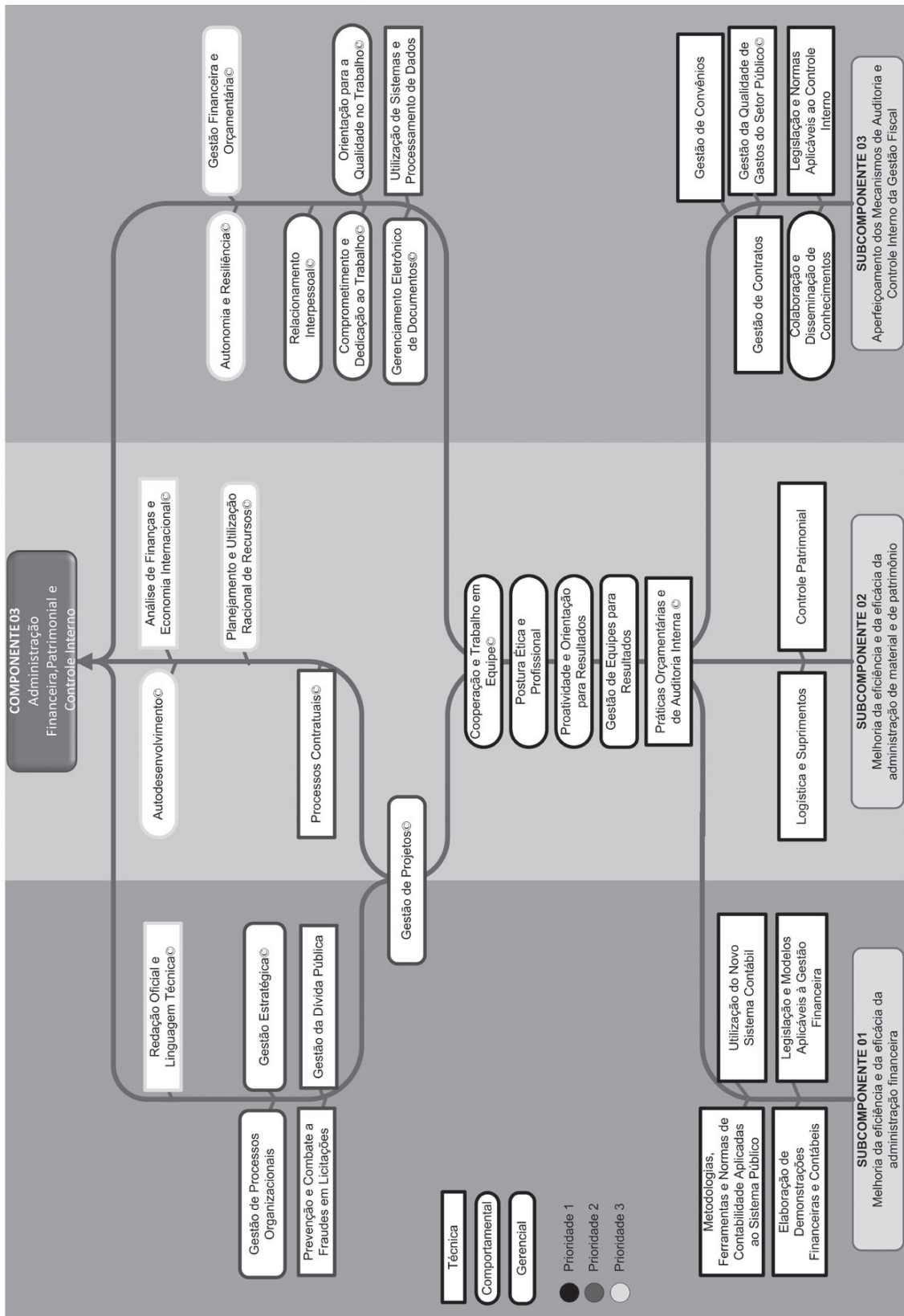


Figura 2.1: Trilhas de Capacitação para o Componente 03 do PROFISCO.

Ao final dos trabalhos, foram elaboradas 11 Trilhas de Capacitação dentro dos 04 Componentes do PROFISCO.

4. PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

A última etapa da construção das Trilhas de Capacitação das secretarias de fazenda estaduais deu-se pela definição de eventos (cursos, treinamentos, *workshops* etc.) para o desenvolvimento das competências mapeadas. O conjunto desses eventos foi denominado de Programas de Capacitação.

A intenção de produzir esse nível de detalhamento dentro do projeto das trilhas fundamentou-se na necessidade de propor modelos de eventos de capacitação que pudessem ser desenvolvidos em conjunto por mais de um estado, além de permitir maior agilidade e facilidade para a contratação desses eventos junto a possíveis fornecedores regionalizados.

A construção da Matriz de Competências e sua apresentação no formato de Trilhas de Capacitação permitiram aos estados terem uma visão sistêmica das suas necessidades de capacitação, contudo, devido à grande disparidade de realidades regionais, ainda seriam grandes as dificuldades que algumas unidades da federação teriam para colocar em ação as trilhas, passando do contexto teórico para a realidade prática da produção de eventos de capacitação. A construção dos Programas de Capacitação serviu como um norteador para que cada Estado, dentro de suas possibilidades, pudesse concretizar ações objetivas baseadas nas Trilhas e, com isso, houvesse uma maior aderência à metodologia, reduzindo as resistências típicas nos casos em que a instituição recebe apenas o novo método, sem aplicação prática imediata.

O programa proposto foi baseado nas competências técnicas, gerenciais e comportamentais mapeadas, porém não se esgotou em si mesmo, tendo ficado aberto às adequações e complementações julgadas pertinentes, ou seja, a atualização permanente será inevitável e mesmo, desejável.

4.1. Os Programas de Capacitação para o PROFISCO

Utilizando-se da Matriz de Temas, Módulos e Modalidades, citada anteriormente, os programas e ementas foram elaborados. Para tanto, foram propostos o **Público-alvo**, a **Modalidade**, o **Método**, a **Duração** (curta: até 48h, média: até 160h, ou longa: acima de 160h) e o **Conteúdo Programático** sugerido. Ressalta-se que estes programas, com suas orientações e conteúdos, são recomendações validadas pelo grupo (participantes de diversos estados), servido de referência para que os instrutores futuramente contratados possam realizar eventuais customizações para os cursos e eventos específicos, de acordo com o foco das demandas, perfil do público, infraestrutura disponível, dentre outros aspectos.

Esta etapa final do projeto consistiu na busca da padronização e linearidade nas iniciativas de capacitação das secretarias. Com os Programas de Capacitação é possível melhor direcionar a contratação em cada estado, além possibilitar a parceria (junção de interessados nos eventos de capacitação) para criação de turmas pluriestaduais.

Ao total, foram elaboradas 69 ementas, que refletem as primeiras iniciativas de capacitação correspondentes às competências dispostas nas Trilhas de Capacitação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RESULTADOS E DESAFIOS

Sabemos das assimetrias e desigualdades existentes entre os estados da federação brasileira. Essas diferenças também estão incorporadas nas estruturas de pessoas e processos das Secretarias de Fazenda estaduais do país. Assim, as dificuldades que enfrentam estavam relacionadas a harmonizar a abordagem dos trabalhos e na produção de resultados que atendessem às reais demandas e possibilidades de todas as administrações fazendárias dos estados. Nesse sentido, foi fundamental para o sucesso dos resultados, além da brilhante participação dos consultores do Instituto Publix, a participação efetiva dos representantes de diversos Estados, alguns destes já com experiências regionais bem sucedidas no tema, tais como São Paulo, Bahia, Minas Gerais e a Escola Fazendária do Minis-

tério da Fazenda (ESAF), os quais interagiram com o modelo que foi desenvolvido.

Considerando que praticamente todos os estados brasileiros e o Distrito Federal estão investindo recursos relevantes na modernização das suas administrações fiscais, através da linha de crédito Profisco, com financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento, cujos projetos devem provocar importantes transformações nos seus processos operacionais, modelos de gestão e no uso de novas tecnologias, certamente trarão impactos sobre as competências necessárias para os servidores públicos. Nesse sentido, destacam-se os produtos desenvolvidos neste trabalho: a matriz de competências técnicas, gerenciais e comportamentais, as trilhas de capacitação e os planos de capacitação, os quais terão utilidade muito relevante na implementação desses programas de modernização, na medida em que estabelecem um norte, uma referência sobre os caminhos a seguir. Da mesma forma, oferecem excelentes oportunidades para ganhos de escala na contratação, de forma conjunta pelos estados, de programas de capacitação, seja na redução do custo unitário por treinando, seja na possibilidade de participação em treinamentos que não seriam viáveis de se contratar de forma isolada. Portanto, as Secretarias Estaduais de Fazenda acreditam que foi produzido um produto de alta relevância e que propicia ganhos de eficiência e sinergia na alocação de recursos públicos.