

Nota Técnica

Brasil

Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Maranhão

(PROFIS - PROFISCO-MA)

(BR L-1202/2304/OC-BR)

Produto 9.4: Elaboração e Implantação do Programa de Desenvolvimento de Competências Fazendárias

Produto 8.1:Fortalecimento da Área de Treinamento

Responsáveis:

Nome	Cargo	Unidade Organizacional (sigla e nome)	E-mail
Iolanda Maria Gonçalves Mendes de Carvalho Barbosa	Gestora Chefe da Assessoria de Recursos Humanos	Assessoria de Recursos Humanos	iolanda@sefaz.ma.gov.br
Kiola Maria Rocha Oliveira de Moraes Rêgo	Gestora COTRH/Treinamento	COTRH/Treinamento	kiola@sefaz.ma.gov.br

Data versão: (29/04/2016)

1. DESCRIÇÃO DO PRODUTO

O produto foi implantado com o objetivo de promover, desenvolver e valorizar a experiência, as capacidades e as atitudes dos servidores da SEFAZ, com abrangência em São Luís e Unidades descentralizadas, com foco no desenvolvimento eficaz das competências para atingir os objetivos da SEFAZ. A solução teve por base as competências intitucionais, dos postos de trabalho e de gestão, esta última subdividindo-se em: estratégica, de negócio e de apoio.

O Modelo de Gestão por Competências define o nível de desenvolvimento do servidor, de acordo com a sua posição, contribuição ou localização dentro da estrutura da SEFAZ. O nível de desenvolvimento é necessário para que seja aplicado e sirva de base, para melhorar sua produtividade e motivação na obtenção dos resultados positivos para a instituição.

A construção do Dicionário de Competências constitui uma ferramenta na qual todos os servidores da SEFAZ identificam os comportamentos em cada habilidade, de acordo com sua posição ou contribuição ao alcance dos objetivos Institucionais.

Dentro de cada dimensão das habilidades, seja institucional, estratégica, de negócios ou de apoio, descrevem-se conhecimentos, evidenciados em Postos de Trabalho, clasificados por níveis.

As competências são trabalhadas de forma sistêmica, utilizando-se o modelo implantado de Gestão por Competência e os recursos disponibilizados pelo projeto de fortalecimento da área de treinamento, possibilitando o alcance principal do seu objetivo por meio da capacitação simultânea de servidores em ambiente estruturado, com salas de aula, auditório reversível, laboratório de informática, equipamentos e materiais de apoio.

Foram contratados serviços de consultoria para desenvolver o modelo de gestão por competência e adquiridos equipamentos e materias de apoio para o fortalecimento da área de treinamento, tais como: computadores, notebooks, data show, telas de projeção elétrica, telas digital, flip chart, bebedouros, bandeiras, entre outros.

Foi utilizada outra fonte de recursos (Fundo de Fortalecimento da Administração Tributária – FUNAT) para aquisição de poltronas do auditório.

2. ANTECEDENTES:

No levantamento das necessidades da administração tributária, no que concerne ao aspecto gerencial do quadro funcional, considerando que as pessoas constituem elemento fundamental da organização para haver o justo alinhamento com os resultados institucionais, percebeu-se a necessidade de promover, desenvolver e valorizar a experiência, as capacidades e as atitudes dos servidores. A condição administrativa organizacional de gestão de pessoas adotada, não utilizava como principal elemento de garantia da qualidade dos trabalhos e dos resultados, as competências organizacionais, profissionais e pessoais, culminando assim com a não valorização isonômica de desempenho do servidor.

Considerando que a elaboração e a implantação de programa de desenvolvimento de competências fazendárias, outrora previsto quando da elaboração do PROFISCO, e considerando ainda, que a arquitetura do modelo de gestão, aprovada pela Câmara de Planejamento e Política Tributária desta SEFAZ, está sustentada em três componentes principais: Formulação Estratégica; Implementação da Estratégia; e Monitoramento e Avaliação, bem como sustentada também em dois componentes auxiliares: Práticas e Ferramentas de gestão e, que o modelo de gestão destaca que os Planos de Ação devem ser sincronizados com três planos de caráter especial, a saber: o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos, o Plano de Tecnologia de Informação e o Plano de Administração e Finanças, esta condição, permite o alinhamento adequado entre a organização, as pessoas, os processos, a tecnologia e o orçamento.

Diante do contexto organizacional acima mencionado, a SEFAZ contratou consultoria especializada no objeto do produto idealizado, que propôs a elaboração e implantação do programa de desenvolvimento de competências fazendárias objetivando a promoção, o desenvolvimento e a valorização da experiência, das capacidades e das atitudes dos servidores, com foco no desenvolvimento eficaz das competências alinhadas aos objetivos da SEFAZ. A solução teve por base as competências intencionais, dos postos de trabalho e de gestão, esta última subdividindo-se em: estratégica, de negócio e de apoio.

O Modelo de Gestão por Competências estabelece o nível de desenvolvimento do servidor, de acordo com a sua posição, contribuição ou localização dentro da estrutura da SEFAZ. O nível de desenvolvimento é necessário para condicionar critérios e ações aplicáveis e sirva de base, para melhorar a produtividade e motivação na obtenção dos resultados positivos para a instituição.

O Modelo não é estático, se renova e fomenta mudanças institucionais. Cada período em que seja percebido a necessidade de ajustes, a SEFAZ deve iniciar uma redefinição das competências, atualizações dos processos, bem como a atualização do sistema de informação que o suporta. Assim, quando mudar a estratégia da instituição, as competências deverão ser revisadas, ajustadas e atualizadas.

Para identificar as competências, a consultoria desenvolveu em conjunto com a SEFAZ, 5(cinco) etapas simultâneas:

1. Identificação de Postos de Trabalho em cada área: analisados todos os Postos de Trabalho que participam de cada processo, os conhecimentos técnicos requeridos em cada um deles, bem como as habilidades gerenciais e atitudes em termos de comportamentos necessários ou de apoio desejável no trabalho, com a colaboração de servidores-chave no processo;
2. Definição de Níveis Hierárquicos dos Postos de Trabalho: Diretivo, Gerencial, Chefia, Profissional e de Apoio;
3. Definição de Matriz de Competência: descreve as competências, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que deve possuir o servidor da SEFAZ;

4. Construção do Dicionário de Competências: nesta fase, a mais longa e complexa, foram definidos os comportamentos inerentes ao ocupante de cada posto de trabalho, por competência e por nível hierárquico;
5. Definição de competências dos Postos de Trabalho: são os conhecimentos técnicos específicos que requer o servidor para ocupar o posto de trabalho e exercer plenamente as funções.

O Plano de desenvolvimento de competências e formação individual, realizou-se por meio de levantamento de competência dos postos de trabalho, para tanto foram criados dois formulários: um para servidores sem pessoal sob sua responsabilidade e outro para servidores com pessoal sob sua responsabilidade. Esses formulários possibilitaram o levantamento do nível de conhecimento das competências, abrangendo todos os servidores da casa. Cabe ressaltar, que cada servidor avaliou tanto seu nível de conhecimento, bem como foi avaliado por seu chefe imediato. Necessário destacar que o chefe não teve acesso ao formulário que o servidor preencheu, evitando assim, possível influência na avaliação.

O resultado do trabalho da consultoria foi o cruzamento das informações constantes dos dois formulários, o que resultou na identificação do GAP de cada servidor, bem como a descrição do conteúdo programático de cada curso identificado.

O resultado dos planos de formação é o primeiro passo no desenvolvimento das competências individuais e a base para estruturar um plano único na SEFAZ.

A viabilização da implantação do Modelo proposto engajou como ferramenta de facilitação, monitoramento e controle a aquisição de software que administre e dê suporte aos processos definidos no Modelo de Gestão de Competências da instituição.

3. META ACORDADA NO MARCO DE RESULTADOS

Elaboração e Implantação do Programa de Desenvolvimento de Competências Fazendárias

Linha de base: Servidores do fisco capacitados segundo as competências e habilidades estabelecidas no programa = 0 (2009).

Valor acordado: 800 servidores do fisco com perfil de competências e habilidades identificadas

Valor alcançado: Meta alcançada e superada, 1.176 servidores com perfil de competências e habilidades identificados.

Os fatores que contribuíram para o sucesso dos resultados foram: participação efetiva dos gestores da organização no levantamento do conjunto de informações sobre os perfis ocupacionais e principais responsabilidades, na identificação dos postos de trabalhos e de seus respectivos conhecimentos técnicos; elaboração dos conteúdos programáticos dos cursos; disponibilização de equipe treinada para aplicar o Formulário de Avaliação de

Competências, que resultou na identificação dos Gaps de competências, contemplados no Plano de Desenvolvimento Individual - PDI de cada servidor.

Fortalecimento da Área de Treinamento

Linha de base: Capacidade de treinamento simultâneo = 70 (2009)

Valor acordado: 165 servidores treinados simultaneamente

Valor alcançado: Meta alcançada e superada: 330 treinamentos simultâneos

Os fatores que contribuíram para o sucesso dos resultados foram: instalação de auditório reversível com capacidade para 270 pessoas; salas de aulas e laboratório de informática equipados.

4. ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO

Considerando a ausência de sistema de informações estratégicas e integradas que norteassem as ações de desenvolvimento profissional e organizacional e, considerando ainda, que os subsistemas de gestão de pessoas adotados até então, não utilizavam como principal elemento de garantia da qualidade dos trabalhos e dos resultados, as competências organizacionais, profissionais e pessoais e, por consequência, não havia adequada valorização do desempenho do servidor, o produto encontrou acolhimento na organização.

Diante do fato, o produto foi desenvolvido para promover e valorizar a experiência, as capacidades e as atitudes dos servidores da SEFAZ, com abrangência em São Luís e Unidades descentralizadas, com foco no desenvolvimento eficaz das competências para atingir os objetivos da SEFAZ. A solução teve por base as competências Institucionais, dos Postos de Trabalho e de Gestão, esta última subdividindo-se em: Estratégica, de Negócio e de Apoio.

Foram contratados serviços de consultoria para desenvolver o modelo de gestão por competências e adquiridos equipamentos e materiais de apoio para o fortalecimento da área de treinamento, em 2014, tais como: computadores, notebooks, data show, telas de projeção elétrica, telas digital, flip chart, bebedouros, bandeiras, entre outros.

5. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

(i) Data de Início: 2013

(ii) Data de Término: 2015

6. SUSTENTABILIDADE DA SOLUÇÃO

- O Plano de Desenvolvimento das Competências Fazendárias, com indicação do Plano Individual de Capacitação, foi elaborado com base no GAP atualmente existente. Considerando a não realização do concurso público previsto desde 2007, o Plano não

alcançará a eficácia, inicialmente pretendida, por não contemplar os servidores advindos da renovação vital do quadro.

Proposta de ações de mitigação: sensibilização da alta direção da SEFAZ junto à nova administração estadual para realização do concurso ainda em 2016 e o levantamento do novo GAP tempestivamente após a declaração dos aprovados no concurso.

- Atraso no desenvolvimento do Sistema de Gestão de Pessoas e do Conhecimento, essencial à implantação do Modelo, ou sua não conclusão no tempo planejado.

Proposta de ação de mitigação: acompanhamento sistemático das entregas do produto e suas fases, de forma a apontar eventuais entraves no cumprimento do cronograma planejado, indicando as possíveis alternativas de solução.

- A não atualização das competências para ocupação do posto de trabalho quando da mudança de lotação do servidor.

Proposta de ação de mitigação: enquanto não implantado totalmente o Sistema, a promover a atualização dos postos de trabalho com a avaliação de competências.

7. BENEFÍCIOS E RESULTADOS QUE PODERÃO SER ALCANÇADOS PARA ALÉM DO MARCO DE RESULTADOS

7.1. Benefícios qualitativos

- Aumento da capacitação sistêmico-operacional: servidores com Plano de Desenvolvimento Individual, base de toda capacitação por conta da identificação do GAP.
- Redução de custos com a contratação de Cursos *in company* –verificado por meio da diminuição de participação em cursos externos, consequentemente com redução de concessão de diárias e passagens aéreas.
- Oferta de eventos de capacitação com maior número de servidores - instalações e equipamentos modernos possibilitam o treinamento simultâneo, verificado por meio de relatório de capacitação.
- Capacitação da Equipe da Área de Treinamento, de forma a compatibilizar o aparato estrutural e físico com a capacidade profissional da equipe de treinamento.
- Possibilidade de atender a crescente exigência de capacitação num contexto de fortalecimento institucional. Ambiente estruturado, com salas de aula, auditório reversível, laboratório de informática, equipamentos e materiais de apoio, com a condição de adequar-se, inclusive, à extensão do quadro funcional.

7.2 Outros resultados quantificados

- Meta superada em 47% em relação ao produto: Elaboração e Implantação do Programa de Desenvolvimento de Competências Fazendárias
- Meta superada em 50% em relação ao produto: Fortalecimento da área de treinamento

Série histórica dos treinamentos simultâneos				
Ano	2009	2013	2014	2015
Capacidade Instalada	70	165	270	330

A superação das metas acordadas deu-se em função da possibilidade de ampliação da estruturação física e tecnológica, por meio de redimensionamento das condições da área reservada como espaço para capacitação dos servidores e espaço para eventos, com a construção do auditório de maneira reversível, divisível e devidamente aparelhado, redundando na ampliação do escopo.

7.3 Resultados para o aumento da arrecadação

Pode-se afirmar, ainda que de forma intangível, que a capacitação dos servidores para suprir as lacunas dos GAPs propicia a melhoria do desempenho para desenvolver as atividades inerentes aos Postos de Trabalhos, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.