



GRUPO DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR FAZENDÁRIO (GDFAZ)

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Orientações sobre o processo de implementação do modelo de gestão por competências.



Autoria

Organização

Juliana Guimarães (Sefaz/PE)

Autores

Adriana Oliva (RS)

Alexandre Bortolini (RS)

Alexandre Angrisano (SP)

Ingrid Zattar (MT)

Juliana Guimarães (PE)

Márcia Costa (PA)

Milton Costa (RS)

Observação:

São permitidas adaptações em qualquer parte da estrutura do documento, assim como no conteúdo.

Mesmo que faça alterações, mantenha os créditos de autoria do material.



Apresentação

O objetivo deste documento é reunir informações que possibilitem às administrações fazendárias iniciar ações de implementação do modelo de gestão por competências. Ao final, serão expostos relatos de experiência de secretarias de fazenda que já desenvolvem a gestão por competências em seus estados.



Conteúdo

PARTE 1 – INTRODUÇÃO À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	5
1. Introdução à Gestão por Competências	6
1.1. Visão Geral da Gestão por Competências	7
1.2. Referencial Teórico	8
1.3. Metodologia	8
PARTE 2 – CAMINHOS PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	9
2. Caminhos para a Gestão por Competências.....	10
2.1. Implantação com Recursos Próprios	10
2.1.1. Estrutura necessária	13
2.2. Implantação pela Contratação de Consultoria	13
2.2.1. Estrutura necessária	Erro! Indicador não definido.
PARTE 3 - RELATOS DE EXPERIÊNCIAS	17
3. Sefaz/SP	18
3.1. Forma de Contratação	19
3.2. Comitê de implantação.....	21
3.3. Metodologia de implantação.....	21
3.4. Comunicação e sensibilização	22
3.5. Sistema de Gestão	23
3.6. Custos	23
3.7. Lições aprendidas	24
4. SEF/MG	25
4.1. Forma de Contratação	26
4.2. Comitê de implantação.....	26
4.3. Metodologia de implantação.....	26
4.4. Comunicação e sensibilização	27
4.5. Sistema de Gestão	27
4.6. Custos	28
4.7. Lições aprendidas	28
5. Sefaz/PE	29
5.1. Forma de Contratação	31
5.2. Comitê de implantação.....	32



5.3. Metodologia de implantação.....	32
5.4. Comunicação e sensibilização	34
5.5. Sistema de Gestão	34
5.6. Custos	34
5.7. Lições aprendidas	35
6. Sefaz/MT.....	36
6.1. Forma de Contratação	41
6.2. Comitê de implantação.....	41
6.3. Metodologia de implantação.....	41
6.4. Comunicação e sensibilização	41
6.5. Sistema de Gestão	41
6.6. Custos	41
6.7. Lições aprendidas	41
7. Sefaz/RS	42
7.1. Forma de Contratação	42
7.2. Comitê de implantação.....	43
7.3. Metodologia de implantação.....	43
7.4. Comunicação e sensibilização	44
7.5. Sistema de Gestão	44
7.6. Custos	44
7.7. Lições aprendidas	44
8. Sefaz/MA	45
8.1. Forma de Contratação	47
8.2. Comitê de implantação.....	48
8.3. Metodologia de implantação.....	48
8.4. Comunicação e sensibilização	49
8.5. Sistema de Gestão	49
8.6. Custos	49
8.7. Lições aprendidas	49
9. Considerações Finais.....	50
10. Anexos	51



Parte 1 – Introdução à Gestão por Competências

Conteúdo

- Visão Geral da Gestão por Competências
- Referencial Teórico
- Metodologia

Objetivo

- O Manual de Gestão por Competências tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento de um modelo de gestão que trabalhará os conceitos de Gestão por Competências, a fim de subsidiar as Secretarias de Fazenda na tomada de decisão sobre a implantação e as formas mais adequadas às diversas realidades dos estados.



1. Introdução à Gestão por Competências

Competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, viabilizando um desempenho superior. Ainda, podem ser compreendidas como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento” (Scott B. Parry¹).

Para Fleury², competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Através da identificação de competências (técnicas e comportamentais), de cada espaço ocupacional, o servidor passa a conhecer exatamente que conhecimentos e habilidades precisam ser desenvolvidos, a fim de que execute da melhor forma suas atividades e, ainda, possibilita conhecer os parâmetros para avaliação de desempenho, com base nas competências mapeadas.

Com a implementação do modelo de gestão por competências, a expectativa é que a alocação de mão de obra seja mais assertiva, que haja melhoria de produtividade e ampliação da satisfação dos servidores que estarão (e serão) qualificados para os seus postos de trabalho.

¹ Parry, Scott B. *The Quest for Competence*. Training. 1996.

² Fleury, M T; Fleury. A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. Atlas, 2000.



1.1. Visão Geral da Gestão por Competências

A Gestão por Competências se tornou um importante instrumento de transformação para a Administração Pública, pois possibilita a mudança do modelo tradicional de gestão de pessoas para uma realidade organizacional em que os processos visam produtividade, meritocracia, orientação para resultados e valorização dos servidores públicos.

Nesse processo de mudança, é importante que a Administração Pública adote modelos de gestão que possibilite maior integração das políticas e programas de gestão de pessoas, e que estejam voltados para a excelência, que garantam a adequação das competências técnicas e comportamentais de seus servidores às atividades requeridas, visando ampliação da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à sociedade.

O mapeamento de competências é a base da gestão por competências e objetiva identificar a relação entre as competências institucionais existentes e as necessárias para que a organização alcance sua missão e visão institucional.

Para que o resultado do mapeamento de competências seja efetivo é importante que haja relação direta entre os valores das pessoas e os da organização e, ainda, que esteja alinhado ao planejamento estratégico organizacional.

A adoção do Modelo de Gestão por Competências gera inúmeros benefícios à Administração Pública, desde a redução da subjetividade dos processos seletivos, alocação, movimentação e avaliação de desempenho à ampliação da motivação dos servidores, uma vez que possibilita a melhoria dos programas de capacitação, que passam a ser elaborados com base nas necessidades individuais.



1.2. Referencial Teórico

CEAJUD. Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário. **Gestão por Competências passo a passo: um guia de implementação**. Brasília. CNJ. 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M T; Fleury. A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Atlas, 2000.

LEME, R. (Org.). **Gestão por Competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

PARRY, Scott B. **The Quest for Competence**. Training. 1996.

1.3. Metodologia

Este Manual foi elaborado pela análise e consolidação das experiências das secretarias de fazenda e visa apoiar o processo de implantação de Gestão por Competências nas secretarias que desejam dar esse passo na Gestão de Pessoas. Além disso, contamos com os conhecimentos práticos dos membros do Grupo Temático “Gestão por Competências”, relacionados no início deste documento. Ressalte-se que este Manual não visa instituir regras.



Parte 2 – Caminhos para Gestão por Competências

Conteúdo

- Como implantar Gestão por Competências.
- Implantação com Recursos Próprios.
- Implantação pela Contratação de Consultoria.

Objetivo

- Disponibilizar duas possibilidades de implantação do Modelo de Gestão por Competências, a partir das experiências relatadas pelos estados que já implantaram e desenvolvem o modelo: Implantação com Recursos Próprios e Implantação pela de Contratação de Consultoria.



2. Caminhos para Gestão por Competências

Para este manual, consideramos duas possibilidades para implantação da gestão por competências: com recursos próprios (financeiros, estrutura, recursos humanos) e pela contratação de consultoria (financiamentos e equipe de implantação externa). A definição da forma de implantação dependerá, inicialmente, da disponibilidade financeira do órgão. Além disso, o perfil do público-alvo, dispersão geográfica, infraestrutura tecnológica disponível, capacidade e qualificação da equipe técnica, dentre outros.

Neste documento, anexaremos os relatos das secretarias de fazenda que já implantaram o modelo de gestão por competências e as que estão em processo de implantação.

2.1. Implantação com Recursos Próprios

A implantação do modelo de gestão por competências requer o envolvimento de vários atores da instituição. Ao optar pela implantação do modelo com recursos próprios, indicamos a necessidade de estruturar um comitê de implantação, com representantes das diversas áreas da instituição (ideal que haja representantes da maioria das áreas), e um comitê gestor, com membros da alta liderança, que ficará responsável por validar as entregas (produtos) de cada fase do projeto.

Sugerimos que o projeto seja liderado pela área de Gestão de Pessoas, especialista em assuntos relativos às políticas e desenvolvimento de pessoal, com apoio da área de Planejamento Estratégico, responsável por alinhar as ações das diversas unidades da organização à missão e visão institucional.

Dessa forma, o escopo do projeto será definido pela área de Gestão de Pessoas, a fim de que sejam identificadas as fases, os produtos e os prazos de cada uma delas, como também sejam selecionados os membros dos comitês, considerando o perfil de cada um deles, pois é importante que tenham afinidade e interesse pelo tema. É também a área de Gestão de Pessoas que definirá o papel de cada um na execução do projeto.



Como a implantação do projeto de Gestão por Competências mobilizará grande parte dos colaboradores, é importante a elaboração de um plano de comunicação e sensibilização, com apoio da área de Comunicação e Assessoria de Imprensa do órgão, se possível. Além disso, orientamos que, a cada fase concluída, sejam divulgados os produtos gerados, os envolvidos e outras informações relevantes, através da disponibilização deste material em um espaço virtual (*hotsite* ou *microsite*: sítio momentâneo voltado a destacar uma ação de comunicação e *marketing* pontual), para fins de consulta por parte dos colaboradores da instituição, sendo estes colaboradores membros do comitê de implantação ou não.

Uma vez instituídos os comitês, por ato normativo, é importante que haja publicidade por intermédio de diário oficial, intranet, *hotsite*, matérias e notícias internas, entre outros, pois os membros do comitê, principalmente do comitê de implantação, serão os multiplicadores do conhecimento e orientadores dos demais colaboradores da instituição.

Com o escopo do projeto definido, com os comitês constituídos e com o plano de comunicação elaborado, parte-se para as capacitações técnicas.

O comitê de implantação deve ser capacitado sobre a metodologia adotada para execução do projeto (Implantação de Gestão por Competências). Recomenda-se uma capacitação de 40 horas-aula, constando no conteúdo programático (no mínimo): conceitos, utilidade e benefícios, mapeamento de atribuições e responsabilidades (identificação dos principais processos de trabalho e suas principais atividades, de cada espaço ocupacional), orientação sobre cargos e funções, inventário comportamental, análise de relatórios de desempenho, elaboração e acompanhamento dos planos de desenvolvimento individual.

Finalizadas as capacitações técnicas, o comitê de implantação elaborará o cronograma de orientação dos gestores e/ou membros das equipes que realizarão o mapeamento das atribuições e responsabilidades (mapeamento de processos de trabalho), para cada área da instituição. Sugere-se que cada membro do comitê acompanhe pelo menos duas áreas nesta etapa de identificação de atribuições e responsabilidades, pois esta é uma das fases mais complexas da implantação.

No processo de validação dos mapeamentos de atribuições e responsabilidades, construídos pelas áreas com apoio do comitê de implantação, também serão indicadas as competências técnicas requeridas por



função, assim como haverá a indicação da formação e qualificação necessária para cada função.

O comitê de implantação poderá, então, passar para a fase do inventário comportamental, em que se recomenda envolver o máximo de colaboradores da instituição, a fim de que os comportamentos organizacionais estejam mais próximos da realidade possível.

Finalizadas as etapas: (a) capacitação da equipe técnica na metodologia a ser adotada para implantação de gestão por competências; (b) mapeamento de atribuições; (c) inventário comportamental, passa-se à etapa de inserção do material elaborado em sistema de gestão que será utilizado para realização da avaliação de desempenho.

Note que não havíamos mencionado nenhum sistema de gestão até o momento, mas é importante que na equipe de implantação do projeto haja membros da área de Tecnologia da Informação, pois um sistema deverá ser customizado (caso já exista algum sistema de gestão de pessoas na instituição) ou desenvolvido (caso não exista sistema de gestão de pessoas), para fins de avaliação de desempenho e gestão por competências.

Paralelamente à fase de inserção de informações no sistema, parte da equipe de implantação pode realizar as capacitações sobre “cultura de *feedback*” e avaliação de desempenho, com carga horária de 16 horas-aula (mínimo). Nesta etapa, a equipe de implantação deve capacitar gestores, para que conheçam técnicas e metodologias sobre como “dar *feedbacks*” e capacitar as equipes quanto à forma de “receber *feedbacks*”. E, ainda, orientar todos sobre como utilizar o sistema de avaliação de desempenho e emitir e analisar relatórios de desempenho.

Depois que todos os gestores e equipes estiverem capacitados e que o sistema estiver pronto, deverá ser iniciado o processo de avaliação de desempenho.

Orientamos que no primeiro ciclo avaliativo, as avaliações ocorram no formato *top down* (de cima para baixo), em que o chefe imediato avalia cada membro da sua equipe e os membros das equipes se *autoavaliam*. Também para o primeiro ciclo, orientamos que os pesos das avaliações sejam iguais: Chefe Imediato – 50% e Autoavaliação - 50%.

Após a finalização das avaliações, a área de Gestão de Pessoas, junto com o Comitê de Implantação, acompanhará a elaboração dos planos de



desenvolvimento individual, a fim de que as ações de desenvolvimento indicadas pelos gestores e suas equipes estejam alinhadas à missão e visão institucional. Orientamos que a área de Gestão de Pessoas disponibilize para os gestores um *portfólio* (lista, relação ou conjunto) de ações que podem ser selecionadas para as necessidades de desenvolvimento, como ações de capacitação, grupos de trabalho, grupos de estudo, visitas técnicas, seminários, fóruns de discussão, outros.

2.1.1. Estrutura necessária

Sugerimos que a constituição do comitê de implantação ocorra da seguinte forma: para cada 200 (duzentos) servidores e 100 (cem) espaços ocupacionais, o comitê de implantação deve contar, no mínimo, com 9 (nove) membros: gestão de pessoas (2), planejamento estratégico (2), tecnologia da informação (2), área fim (3).

As atividades serão realizadas de acordo com as fases do projeto e, dessa forma, não é necessária dedicação exclusiva dos membros do comitê ao projeto. No entanto, durante a execução do cronograma, nos períodos em que haja atividades programadas, sugerimos que o grupo se reúna em um espaço único, para receber os demais colaboradores.

É ideal que cada membro do comitê, ao se reunir para execução das atividades programadas, utilize computadores individuais, com acesso à rede interna do órgão e também à internet. Facilitará a logística (cada membro fica com uma área e/ou grupo de colaboradores) e dará celeridade à execução das atividades.

Importante que os comitês estejam formalmente constituídos, conforme mencionado, e também que o projeto seja institucionalizado pela alta gestão. Assim, o acesso do comitê às informações e à convocação de colaboradores será para atender a uma ação institucional.

2.2. Implantação pela de Contratação de Consultoria

Para este item foram coletadas as experiências da Sefaz/MT e Sefaz/PE, pela aplicação de um questionário, uma vez que realizaram a contratação de consultoria com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).



2.2.1 Respostas SEFAZ/MT

1. Disponibilização do orçamento. Como ocorre nesta fase?

R. É feito um orçamento estimado da contratação, com base em horas de consultoria. Em seguida, é incluída no Plano de Aquisições do PROFISCO, junto ao BID.

2. Elaboração do Termo de Referência. Indicar modelos, referências, disponibilizar a versão final.

R. Em anexo.

3. Com relação à legislação, que referências e orientações devem ser seguidas?

R. A minuta do TR é enviada à consultora do BID, para análise prévia ao processo licitatório/seleção.

4. Tipo de Contratação: Consultoria ou Consultor (qual a diferença de caminhos)?

R. Pela complexidade do tema, e a necessidade de implantar o modelo completo, foi contratada consultoria (pessoa jurídica).

5. Foi feita publicação/divulgação em Diário Oficial do Estado e jornais de grande circulação?

R. Sim, no nosso caso foi obrigatório por ser uma consultoria de valor superior a U\$ 200.000,00 (duzentos mil dólares). A seleção de consultoria foi feita seguindo as normas do BID, especificamente a GN-2350-7, e no nosso caso, foi *ex ante* (as etapas intermediárias da licitação necessitam de "não objeção" do BID).

6. Houve análise das manifestações de interesse? Quais as regras?

R. Sim, conforme a política de seleção de consultoria GN-2350-7

7. Qual equipe mínima necessária para apoiar implantação do projeto?

R. Foi constituída equipe de seleção (fase licitatória) e equipe de implementação (após a contratação).

8. Que outras fases considera relevantes no processo de contratação e implantação do projeto?



R. Ver anexos 6 e 7 (cronograma e etapas de contratação).

2.2.2 Respostas SEFAZ/PE

1. Disponibilização do orçamento. Como ocorre nesta fase?

R. Por meio das categorias de investimentos disponibilizadas pelo BID (Sistemas, Capacitações, Consultorias, Instalações Físicas, outras), o órgão deve levantar valores que visam subsidiar a execução do projeto. Para os casos em que seja possível consultar dados históricos, há maior probabilidade de o custo previsto se aproximar do custo executado. Por exemplo, o levantamento do custo de capacitações de anos anteriores permitirá a apresentação de estimativa de custo mais próxima da realidade. A execução das capacitações, com base nos Planos de Desenvolvimento Individual, elaborados após as avaliações de desempenho com base em competências, também deve estar prevista no Projeto, para que sejam disponibilizados recursos do BID.

2. Elaboração do Termo de Referência (TR). Indicar modelos, referências, disponibilizar a versão final.

R. A partir da liberação da assinatura do contrato de empréstimo, o BID solicita indicação de líderes para produtos e orienta que não seja o líder da área.

Depois da indicação dos líderes, o BID: a) faz capacitações e orienta quanto à elaboração dos TRs; b) distribui para os líderes materiais que orientam sobre aquisições, contratações; c) orienta quanto às regras/políticas.

Todas as aquisições e contratações são orientadas pelas políticas do BID (que são fornecidas pelo próprio Banco). Não existe vinculação com a Lei de Licitação (8.666/93).

Anexos, modelos dos TRs: Desenvolvimento do Modelo de Competências e Desenvolvimento do Sistema de Gestão.

3. Com relação à legislação, que referências e orientações devem ser seguidas?

R. O TR é enviado para aprovação do BID (com prazos definidos por ele) e após aprovação segue o trâmite financeiro.

4. Tipo de Contratação: Consultoria ou Consultor (qual a diferença de caminhos)?

R. De acordo com as políticas do BID, há indicação de que modalidade será mais adequada para o Produto. Na Sefaz/PE, houve contratação de consultoria.



5. Foi feita publicação/divulgação em Diário Oficial do Estado e jornais de grande circulação?

R. Sim. Esta etapa é obrigatória. Segue orientações e regras do BID.

6. Houve análise das manifestações de interesse? Quais as regras?

R. Seguir orientações do BID, pois disponibilizam modelos e requisitos para seleção das consultorias e/ou consultores.

7. Qual equipe mínima necessária para apoiar implantação do projeto?

R. O próprio líder do produto deverá assumir a função de facilitador para reunir esforços e envolvidos das diversas áreas (gestão de pessoas, planejamento, jurídico, tecnologia da informação, financeiro, comunicação, alta gestão), que não necessariamente estarão envolvidos na execução do projeto, mas serão convocados para os assuntos de suas áreas.

É importante que além de profissionais de gestão de pessoas, da execução do projeto (EQUIPE TÉCNICA), sejam selecionados profissionais das diversas áreas da Secretaria (representantes setoriais), pois facilita o processo de legitimação e validação das fases.

É essencial que a alta gestão conheça o projeto para que apoie a mobilização e envolvimento dos parceiros.

Além disso, o envolvimento do Sindicato em todas as fases do projeto, também representa fator crítico de sucesso.

8. Que outras fases considera relevante no processo de contratação e implantação do projeto?

R. Sem repostas.



Parte 3 - Relatos de Experiência

Conteúdo

- SEFAZ/SP
- SEF/MG
- SEFAZ/PE
- SEFAZ/MT
- SEFAZ/RS
- SEFAZ/MA

Objetivo

- Compartilhar as experiências na implementação da gestão por competências vivenciadas pelas secretarias de fazenda, finanças, receita e tributação dos estados e do Distrito Federal.



3. Sefaz/SP

A Escola Fazendária do Estado de São Paulo (Fazesp), com a colaboração da Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) – extinta fundação do Estado de SP – construiu para a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (Sefaz/SP) uma metodologia de desenvolvimento de competências focada no alinhamento das atividades de capacitação à missão e orientação estratégica da organização. O objetivo consistiu em identificar a necessidade, a diversidade e a natureza da capacitação exigida para investir seus servidores de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas nos seus processos gerais e atividades específicas de trabalho.

Como alicerce dessa metodologia, foram criadas duas ferramentas principais: 1) Árvore de Macroprocessos (AP), estrutura de classificação das atividades que a organização realiza, independentemente das áreas ou departamentos envolvidos na sua realização; e 2) Matriz de Capacitação, que relaciona a cada atividade da AP as competências necessárias à sua realização e as propostas de eventos de capacitação, adequadas ao desenvolvimento ou à manutenção dessas competências.

Para a completa aderência dessas ferramentas à realidade da Secretaria e sua apropriação pelas unidades administrativas, a Árvore de Macroprocessos e a Matriz de Capacitação foram elaboradas com a participação direta de todas as áreas da organização, creditando o seu conteúdo aos gestores e demais servidores da Sefaz, a gestão do projeto à Fazesp e o suporte conceitual à Fundap.

A Sefaz-SP tinha em seu quadro funcional cerca de 7.000 servidores à época do projeto (implantação em 2008) e tinha atuação no Estado de São Paulo, com 18 Delegacias Regionais Tributárias.

Importante destacar que, apesar de integrar esse documento, o projeto da Fazesp não foi de Gestão de Competências-nem de Gestão por Competências no aspecto mais abrangente das funções de RH. O alvo foi exclusivamente a atividade de Capacitação.



Autores

■ **Alexandre Angrisano (autor)**

Agente Fiscal de Rendas
Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo

■ **Ronald Eduard Kyrmse (coautor)**

Agente Fiscal de Rendas
Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo

3.1. Forma de Contratação

Por meio do Programa de Modernização do Sistema de Administração Tributária e Financeira (Profis), financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), foi firmado com a Fundap um contrato de prestação de serviços para suporte técnico na execução do projeto, definição e construção da matriz de capacitação modelada em desenvolvimento de competências; após vencer processo licitatório na modalidade técnica e preço.

O termo de referência, que norteou o contrato, focou o desenvolvimento de uma metodologia de capacitação que considerasse a preparação do servidor para cumprir sua missão na organização, buscando não apenas o seu desenvolvimento pessoal, mas que também garantisse a socialização do conhecimento propiciando o aprendizado contínuo.

O projeto foi então estruturado em oito produtos, como se segue:

- **Produto 1** Plano de Desenvolvimento do Projeto

Marco do início do projeto: 9/10/2006. Consistiu no planejamento, estabelecimento do cronograma e da Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

- **Produto 2** Diagnóstico da Gestão de Pessoas (T&D)

Diagnóstico da função de Treinamento & Desenvolvimento, baseado na pesquisa do histórico das atividades planejadas e ofertadas pela Fazesp e no levantamento de satisfação e aplicação dos conhecimentos. Realizado com uma amostragem dos servidores da Sefaz.

- **Produtos 3** Identificação das Competências Essenciais



Identificação das Competências estratégicas da Sefaz a partir de um levantamento preliminar feito através da análise dos decretos que definem as atribuições das Coordenadorias; do BSC da CAT; do Planejamento definido pelo Secretário e de informações diversas como o relatório elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) sobre a percepção dos *stakeholders* externos quanto às atividades da Sefaz -SP. Discussão dos dados preliminares, levantados com servidores indicados por seus gestores, para identificação das Competências Essenciais e validação com os dirigentes.

▪ **Produtos 4** Especificação das Competências Organizacionais

Identificação das competências das áreas na Sefaz com levantamento preliminar realizado em paralelo com o Produto 3. Análise da informação levantada e formatação de uma Árvore de Macroprocessos, que agrupa os processos e as atividades das diversas Unidades Administrativas (UAs) constantes do organograma da Sefaz. Realização de entrevistas e dinâmicas de grupo com os Representantes de Treinamento da Fazesp (RTFs) e dos servidores indicados pelos dirigentes, reunidos por Atividades, para identificar as Competências Organizacionais e posterior validação com os dirigentes.

▪ **Produto 5** Especificação das Competências Individuais

Levantamento das Competências Individuais Técnicas e Comportamentais de cada Atividade a partir da realização de dinâmicas de grupo e do preenchimento de planilhas e questionários, por servidores indicados pelos gestores imediatos, nas diversas UAs, para definição e consolidação das Competências Individuais e posterior validação com os dirigentes.

▪ **Produto 6** Especificação da Matriz de Capacitação

Após levantamento da Árvore de Macroprocessos e das Competências nos produtos anteriores, modelagem da Matriz de Capacitação, a partir da definição de critérios e análise dos dados coletados e validados. Definição de uma estratégia de capacitação formatada em uma proposta de cursos e de diversas atividades de treinamento que capacitem os servidores nas competências necessárias para desempenhar sua atividade com a eficiência necessária e a eficácia desejada.



▪ **Produto 7** Validação da Matriz de Capacitação

Análise da matriz definida no produto anterior quanto a sua adequação às necessidades da Sefaz e a amplitude de sua cobertura, através de apresentação e debate da proposta com os dirigentes e os servidores por esses definidos, adequações necessárias e validação da Matriz de Capacitação.

▪ **Produto 8** Definição / Implantação da Matriz de Capacitação

Definição da estratégia de implantação da Matriz de Capacitação, dos processos macros para sua gestão e operacionalização e do plano de comunicação. A matriz passa a valer na Sefaz.

3.2. Comitê de implantação

A condução do projeto foi realizada por equipe própria (Equipe Fazesp), suportada pela equipe da consultoria (Equipe Fundap), com a seguinte composição:

Equipe Fazesp:

De agosto 2006 a março 2007: 3 Agentes Fiscais de Renda (1 Líder e 2 Membros de equipe);

De março 2007 a junho 2009: 2 Agentes Fiscais de Renda (1 Líder e 1 Membro de equipe);

Equipe Fundap:

1 Coordenador e 5 Técnicos (contou ainda com especialistas para atividades pontuais como 1 estatístico e 1 analista de TI).

Com a conclusão do projeto, sua incorporação aos processos rotineiros da Escola foi realizada pelos próprios servidores da Fazesp, que passaram a operacionalizá-los, com a condução do Diretor da escola e o apoio da “Equipe Fazesp” do projeto.

3.3. Metodologia de implantação

As ferramentas apresentadas (Árvore de Macroprocessos e Matriz de Capacitação) se prestam a instrumentalizar o trabalho da Fazesp, mas, por si só, não são suficientes para operacionalizar as atividades de capacitação. Para garantir essa operacionalização foi desenhada uma metodologia de gestão definida em quatro processos: Elaboração do Programa de



Capacitação, Desenvolvimento do Plano de Ação Anual, Plano de Execução do Projeto e Atualização da Matriz de Capacitação.

O fluxo do planejamento, desenvolvimento e execução do Programa Anual de Capacitação é definido pelos processos 1, 2 e 3. O primeiro processo é iniciado com a análise do histórico da capacitação e a discussão da proposta de trabalho para construção do programa para o próximo ano. A etapa seguinte é a análise das ações estratégicas da Sefaz-SP e sua tradução em desafios das áreas, bem como a identificação das atividades não relacionadas aos desafios, mas sensíveis à perda de competências. Segue-se o mapeamento das competências, a consulta à Matriz de Capacitação para elaboração de uma proposta preliminar de capacitação em nível setorial, o posterior detalhamento regional e finalmente sua consolidação e aprovação pelo Secretário. O segundo processo é a construção do plano de ação da escola, considerando sua disponibilidade de recursos e a definição dos responsáveis pela condução de cada evento. O terceiro processo trata da execução de cada evento, entendido nesse momento como um projeto de responsabilidade dos gerentes de projetos definidos anteriormente.

A Matriz de Capacitação foi concebida considerando sua atualização periódica, de forma a garantir a aderência das propostas de eventos de capacitação ao atual estado da arte de desenvolvimento de cada competência. O quarto processo define as etapas a serem seguidas para promover essa atualização.

Uma das necessidades para a implantação dessa metodologia foi a definição de um novo personagem que não só representasse as áreas, com competências e responsabilidades específicas e fundamentais a construção e execução do programa de capacitação, mas assegurasse a constante participação das unidades da Sefaz-SP no desenvolvimento de seus servidores: os Gestores de Capacitação.

Os Gestores de Capacitação estão definidos em Resolução do Secretário da Fazenda que instituiu no âmbito da Secretaria da Fazenda a Política de Desenvolvimento de Competências, como corresponsáveis, com a Fazesp, por todas as atividades relacionadas com o desenvolvimento de competências promovido pela Secretaria.

3.4. Comunicação e sensibilização

O processo de comunicação seguiu plano construído, no âmbito do projeto, pela consultoria e aprovado pela Escola. Em síntese as principais atividades foram as seguintes:

- Reuniões com os Gestores de Capacitação (GCs). Os GCs funcionam em diversos níveis: Setoriais (em cada Coordenadoria – equivalente a Subsecretaria em muitos Estados), Subsetoriais (em cada Diretoria –



unidades imediatamente subordinadas às Coordenadorias), Regionais (em cada Delegacia Regional);

- Reuniões com os gestores formais e respectivas equipes;
- Resolução do Secretário da Fazenda, instituindo a Política de Capacitação por Desenvolvimento de Competências, que define também a figura do Gestor de Capacitação;
- Divulgação pela intranet, na página principal e da escola.

3.5. Sistema de Gestão

Não havia previsão de desenvolvimento de um sistema de gestão no contrato com a Fundap. Por sua vez, uma Base de Dados em Access, que consolidou a Matriz de Capacitação, foi construída.

Com a operação do modelo, ajustes se mostraram necessários para adequar a metodologia à realidade da instituição. Após um tempo de experiência, considerado pela administração da escola, suficiente para identificar procedimentos estáveis perante mudanças conjunturais, é que a Escola resolveu investir no desenvolvimento de um sistema de gestão. O modelo de gestão da Escola, em desenvolvimento, não se restringe à gestão da metodologia, mas visa à gestão de toda a burocracia interna da Fazesp, incorporando o modelo.

3.6. Custos

A Fundap foi contatada como consultora (licitação de técnica e preço) para dois projetos distintos. O primeiro foi para a Sefaz-SP e outro para as unidades, que, à época, estavam vinculadas à Sefaz-SP e eram capacitadas pela Fazesp (a Junta Comercial e a São Paulo Previdência - SPPrev. Hoje apenas a SPPrev permanece vinculada à estrutura da Fazenda).

O investimento financeiro no projeto foi o que se segue:

- Secretaria da Fazenda (adm. direta):
R\$ 678.190,00 (data base: agosto 2006).
- Junta Comercial (vinculada à Sefaz – atendida pela Fazesp):
R\$ 274.518,00 (data base: novembro 2008).
- São Paulo Previdência (vinculada à Sefaz – atendida pela Fazesp):
R\$ 349.482,00 (data base: novembro 2008).



3.7. Lições aprendidas

O projeto colocou em relevância a opção metodológica da escola em sua condução, que privilegiou uma intervenção participativa e vertical, isto é, que envolveu todos os níveis organizacionais no processo de mudança.

Aplicando-se os conceitos de competências à elaboração do programa de capacitação, a Fazesp evoluiu de um processo baseado no atendimento a demandas episódicas das unidades da Secretaria para uma metodologia que passou a garantir a coerência dos eventos de desenvolvimento com as atividades desempenhadas ou a desempenhar por cada um dos treinandos. A capacitação adquire uma base objetiva, tornando-se independente da eventual subjetividade do gestor.



4. SEF/MG

A Superintendência de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SRH/SEF-MG) implantou, em 1990, o “Banco de Potencial”, Projeto que tinha por objetivo integrar e complementar o sistema de Inventário de Pessoal da SEF, regulamentado pela Resolução nº 1.981, publicada no Diário Oficial dos Poderes do Estado de Minas Gerais em 08/06/1990. Tratava-se de um banco de informações sobre o perfil comportamental e curricular dos servidores fazendários do estado de Minas Gerais, de caráter dinâmico, tendo como base os dados relativos à avaliação das potencialidades e aos currículos preenchidos pelos servidores.

Assim, com o objetivo de identificar fatores e habilidades em potencial de seus servidores, o Banco de Potencial foi idealizado e implantado na década de 90, tornando-se, desde então, por seu pioneirismo, alvo de *benchmarking* por parte de outras empresas públicas e privadas.

Durante mais de uma década, o Banco de Potencial, em sua forma original, foi motivo de pesquisa para indicação de servidores a cargos comissionados e funções especiais, sendo avaliados neste período quase três mil servidores, dos quais 2.180 permanecem em exercício na SEF.

Devido à credibilidade alcançada durante os anos nos quais foi desenvolvido, foi demandado em 2004, pelos gerentes da SEF, que houvesse uma continuação do Banco de Potencial, interrompido em 1999 por questões administrativas. Assim sendo, o projeto passou a fazer parte da Formulação Estratégica definida pelo Governo de Estado para a Secretaria de Estado de Fazenda. Até o ano de 1999, 2.180 funcionários foram avaliados pelo Banco de Potencial e o produto desta avaliação foi amplamente utilizado pelos gerentes. De 2004 até outubro de 2006, 550 funcionários foram avaliados pelo modelo de Mapeamento das Competências.

A partir dessa Formulação Estratégica, coube à SRH desenvolver uma programação de atividades direcionadas à gestão de pessoal da SEF. Em função disso foi implementado o Programa de “Gestão por Competências”, dentro do qual foi incluído o Projeto “Mapeamento de Competências dos Servidores Fazendários”, que visa dar continuidade e trazer inovações para o Banco de Potencial, ampliando suas funções e realinhando seus objetivos. É importante ressaltar que as modificações feitas no antigo Banco de Potencial foram desenvolvidas tendo como parâmetro o público alvo do projeto que é o servidor com uma carreira no Estado, ou seja, com uma trajetória funcional que, geralmente, vai da nomeação até a aposentadoria.



Autores

■ **Erich Fernando de Araújo Silva**

Diretor de Desenvolvimento de Pessoas — SRH
Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

4.1. Forma de Contratação

Contratação da consultoria por meio de Edital de Licitação – pregão eletrônico (menor preço para o lote único).

4.2. Comitê de implantação

Algumas adaptações também foram aplicadas em função da realidade da equipe responsável pelo projeto, composta por técnicos em exercício na Diretoria da época. Em 1990, faziam parte da equipe oito psicólogas; em 2004 eram dois psicólogos e uma pedagoga e, a partir de junho de 2006, a equipe foi reduzida a uma psicóloga, responsável pelo projeto, e uma pedagoga. Em setembro de 2006, vieram fazer parte da equipe mais uma psicóloga e uma administradora de empresas. Atualmente, o trabalho é desenvolvido por uma equipe composta por dois psicólogos e uma pedagoga.

4.3. Metodologia de implantação

Para traçar o perfil de competências do servidor fazendário, levamos em consideração a missão institucional, o negócio e a visão da SEF e, com base nessas informações e a partir da vivência dos técnicos da área de RH, foram selecionadas nove competências individuais, que são os alvos para avaliação de todos os servidores da SEF. A propósito, consideramos o entendimento de competência como um conjunto formado por: Conhecimento (saber) – Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer).



A metodologia utilizada no mapeamento de perfil de competências envolve:

- Entrevista-questionário, com foco nas competências.
- Testes de Personalidade: aplica-se um dos testes - Palográfico ou Zulliger.
- Inventário Fatorial de Personalidade (IFP).
- Seminário Presencial.
- *Feedback* (Aconselhamento Profissional e plano de desenvolvimento funcional).

Em cada uma das competências avaliadas e para cada metodologia utilizada é atribuída uma pontuação para os servidores avaliados. Distribuídas as notas, faz-se a média ponderada entre elas, com base em uma escala de pesos, para se chegar à média do servidor em cada competência. A média final de cada competência é lançada em um sistema informatizado, onde é possível fazer consultas, pesquisas para subsidiar a realização de processos seletivos, indicação para ocupação de cargos comissionados e/ou funções específicas, mapear o perfil de equipes de trabalho e/ou traçar metas de capacitação. Após a realização de todas as etapas, cada servidor terá seus dados arquivados em uma pasta individual, contendo as observações do seminário, de *feedback*, laudo e síntese dos testes e as pontuações em cada competência.

4.4. Comunicação e sensibilização

- Reuniões com o Secretário da Fazenda e Corpo de Assessores e com os Superintendentes Regionais para apresentação do Projeto e captação de recursos.
- Realização de turma piloto envolvendo os Superintendentes Regionais e Assessores do Gabinete do Secretário que foram submetidos ao processo.

4.5. Sistema de Gestão

Banco de Dados informatizado que fazia o cruzamento dos dados funcionais com os dados de análise de potencial dos servidores submetidos ao processo.



Os dados da análise de potencial geravam um resultado quantitativo pela pontuação de indicadores de avaliação, dentro de uma escala de pontos de 1 a 5.

O resultado qualitativo com base na análise de dados de teste psicológicos, dados de entrevista e da dinâmica de grupo.

4.6. Custos

Referente à última licitação realizada no ano de 2010 na SEF, em torno de R\$ 350,00 por avaliação.

4.7. Lições aprendidas

Uma das principais lições aprendidas com este projeto consiste no rompimento da distância teórica e prática entre o serviço público e o privado, trazendo, inclusive, inovações. Conhecer os pontos fortes relativos às competências dos servidores, procurar adequá-los dentro do possível à realidade institucional e implementar planos de capacitação para desenvolvimento do corpo funcional, com foco nos *gaps* de competência detectados, representam, além de recursos eficazes para ampliar a produtividade e subsidiar o alcance das metas institucionais, uma forma de valorização dos servidores, que se tornam reconhecidos e cada vez mais integrados à organização.



5. Sefaz/PE

O quadro de servidores da Sefaz-PE, em 2014, no ano das contratações que deram início a execução do projeto de Gestão de Pessoas por Competências, compunha-se aproximadamente da quantidade de servidores abaixo descrita:

- Efetivos da Sefaz/PE (Auditores e Administrativos): 1.350
- Comissionados: 12
- Efetivos de outros órgãos: 92
- Terceirizados: 1.033
- Estagiários: 229

Os servidores efetivos encontram-se, mesmo hoje, em sua grande maioria, próximos à aposentadoria e em seus últimos níveis de carreira, o que contribui para um baixo nível de motivação profissional.

A Sefaz/PE tem sua área de atuação em todo o estado, com concentração de seu pessoal na região metropolitana do Recife, onde está situada sua sede, com a maioria do seu quadro atuando nas áreas Tributária e Financeira.

Nos últimos anos o estado de Pernambuco obteve significativos avanços na administração pública com a implantação de um modelo de gestão voltado para o planejamento, definição de metas e alcance de resultados, sendo a Secretaria da Fazenda (Sefaz/PE) uma das molas propulsoras desta nova gestão estratégica implantada.

A partir deste novo modelo de gestão do estado e dos resultados positivos alcançados, a Sefaz/PE, visando modernizar sua política de pessoal e alinhá-la aos seus objetivos estratégicos, resolveu implantar esta moderna ferramenta de administração, que começou a despontar, no âmbito do serviço público federal, com o Decreto Nº 5.707/2006, que trazia alguns elementos da Gestão por Competências, ainda que de forma incipiente.

Os conceitos de gestão de pessoas por competências, aplicados à administração de uma instituição, integram todas as suas ações de capital humano, promovendo o reconhecimento do RH como área estratégica e envolve:



- Os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes (CHA) dos profissionais, que é o que viabiliza a implementação de ações e o alcance dos objetivos da organização.
- A integração de diferentes tipos de competências no desenho do perfil dos profissionais.
- A definição de políticas e critérios para estímulo ao desenvolvimento, o reconhecimento e a valorização dos profissionais da organização.

Tudo isto posto, em seu constante trajeto de aperfeiçoamento, a Sefaz/PE passou a investir estrategicamente em seu capital humano, através da implantação de um modelo de gestão de pessoas alinhado à gestão institucional já adotada, reconhecendo-o como um fator decisivo para o seu sucesso organizacional.

A SEFAZ-PE decidiu investir no desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais das pessoas de forma planejada e sistemática, com o objetivo de promover melhorias no ambiente de trabalho e no clima organizacional que influenciam diretamente na motivação e em melhores resultados para o trabalho e em uma maior satisfação profissional.

A implantação efetiva da Gestão de Pessoas por Competências, pautada nas premissas elencadas abaixo, possibilita a extensão dos seus benefícios a todos os servidores da Sefaz.

- Adequação ao Modelo de Gestão do Governo do Estado de Pernambuco.
- Alinhamento ao Planejamento Estratégico da Sefaz.
- Atendimento às disposições da Lei Complementar 107/2008 - LOAT.
- Atendimento às disposições da Lei Complementar 277/2014 - GOAAF.
- Construção participativa.
- Integração e Articulação dos diversos processos de gestão de pessoas na Sefaz:
 - Movimentação interna e na carreira;
 - Programa Permanente de Capacitação (PPC);
 - Programa de Estímulo ao Desempenho.

A consecução deste projeto na Sefaz/PE trará uma maior valorização dos servidores, que serão estimulados em seu crescimento profissional e em seu



desempenho, o que fortalecerá a instituição e aperfeiçoará a prestação de serviços à sociedade, facilitando o alcance dos seus resultados e contribuindo para a realização de sua missão estratégica de prover e gerir os recursos necessários à implementação de políticas públicas do estado.

Autores

■ **Rosy Ovidio Salles De Oliveira**

Auditor Fiscal do Tesouro Estadual

Superintendência de Gestão de Pessoas

Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco

5.1. Forma de Contratação

A implantação de Modelo de Gestão de Pessoas por Competências foi priorizada como um dos produtos a serem desenvolvidos através do Projeto de Apoio à Modernização e à Transparência da Gestão Fiscal do Estado de Pernambuco (Profisco), com financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Conforme as regras deste acordo de financiamento, foram realizadas três grandes aquisições/contratações:

- Contratação de consultoria (Deloitte Touche Tohmatsu) para desenho e construção do modelo de Gestão por Competências;
- Aquisição e customização (CKM Serviços Ltda) de solução Informatizada de suporte ao Modelo de Gestão de Pessoas por Competências;
- Contratação de consultoria (Ernst & Young) especializada em capacitações para desenvolvimento de habilidades gerenciais e pessoais.



5.2. Comitê de implantação

Após período anterior de cuidadosos estudos e preparação, durante o ano de 2014 foram concretizadas as ações para a efetiva construção e implantação de um novo modelo de gestão de pessoas na Sefaz/PE.

Inicialmente, além do líder do projeto (assim nomeado pelo BID), do Superintendente de Gestão de Pessoas e dos profissionais da empresa de consultoria contratada, foram chamados também para compor a equipe de trabalho alguns colaboradores de outras áreas de gestão de pessoas e de áreas do planejamento estratégico.

No intuito de assegurar a adesão dos servidores e realizar de fato uma construção participativa, foi criada uma Rede de Mudança, formada por profissionais indicados pelos gestores das diversas áreas da Sefaz como seus representantes, com a tarefa especial de acompanhar de perto o desenvolvimento do projeto, contribuindo com os conhecimentos que possuíam de suas áreas e compartilhando informações sobre o novo modelo nas suas unidades de trabalho.

Em momento posterior, na fase de aquisição e customização de solução informatizada de gestão de pessoas, juntaram-se à equipe inicial profissionais da área de tecnologia da informação.

5.3. Metodologia de implantação

A consultoria contratada e a equipe desenvolveram um trabalho específico e adequado à realidade da Secretaria, executando-o de forma a adaptar-se ao contexto apresentado pela Sefaz/PE em cada momento do projeto, em cujo escopo constaram sete importantes fases.

A metodologia utilizada está especificada em cada fase do projeto, descritas abaixo.

1. Preparação

- Entrevistas com todos os gestores para conhecer as expectativas e a situação da Sefaz, com o fim de embasar o planejamento do projeto.
- Formação da “Rede de Mudança” (funcionários indicados como representantes das áreas).



- Criação de um Plano de Comunicação para divulgação do trabalho desenvolvido, incluindo a criação de um *hotsite*.
 - Lançamento do projeto em eventos realizados na Sefaz.
2. Pesquisa de Clima
- Para captar a percepção dos servidores sobre a Secretaria.
 - Embasamento para o Modelo de Gestão.
 - Identificação de oportunidades de melhoria.
3. Mapeamento das Competências
- Levantamento e validação das competências essenciais e comportamentais da Sefaz-PE.
 - Capacitação dos gestores para que, juntamente com suas equipes, realizem o levantamento das competências técnicas de cada espaço ocupacional (457) da Sefaz/PE.
 - Fechamento de todas as competências técnicas mapeadas, e validação pelos gestores de todas as áreas.
 - Customização do sistema adquirido para abrigar o novo Modelo de Gestão que foi sendo desenvolvido.
4. Construção do Programa Permanente de Capacitação (PPC)
- Definição e construção do modelo de educação corporativa da Sefaz e da grade de cursos necessários ao desenvolvimento das competências que foram identificadas, para a construção do Programa Permanente de Capacitação (PPC).
5. Construção do Modelo de Avaliação de Competências
- Definição e validação do Modelo de Avaliação de Competências, a partir do qual foi desenhado o Programa de Desenvolvimento Individual (PDI) de cada servidor.
 - Parametrização do sistema informatizado adquirido, para a instalação das funcionalidades necessárias ao Modelo de Gestão por Competências da Sefaz.
6. Programa de Estímulo ao Desempenho
- Desenvolvimento do Modelo de Estímulo ao Desempenho baseado nas competências mapeadas.



- Realização do Projeto Piloto em área da Sefaz para ajustes do novo modelo implantado.

7. Encerramento

- Realização de eventos na Sefaz para as entregas finais e o encerramento do Projeto.

5.4. Comunicação e sensibilização

O plano de comunicação elaborado para o projeto incluiu eventos de lançamento e encerramento, reuniões periódicas com gestores em busca de seus “patrocínios”, palestras de sensibilização e capacitações para todos os servidores, *newsletter* para os colaboradores diretos, divulgações através dos *e-mails* corporativos e *pop-ups* na rede geral para todos os servidores, de acordo com a fase que estava sendo desenvolvida, além de cartazes, adesivos, *botons* e campanha de divulgação presencial, durante a pesquisa de clima.

5.5. Sistema de Gestão

Aquisição e customização de solução Informatizada de suporte ao Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, pela empresa CKM Serviços Ltda. Sistema GID.RH – Gestão Integrada de Desenvolvimento.

5.6. Custos

O financiamento do Profisco, junto ao BID, fez frente a três grandes contratações, com os valores descritos a seguir.

- Deloitte Touche Tohmatsu – consultoria encarregada da construção e implantação, junto com a Sefaz, do novo modelo de gestão de pessoas por competências. Valor contrato R\$ 1.088.000,00.
- CKM Serviços Ltda – empresa fornecedora e customizadora do sistema informatizado de gestão de pessoas. Valor contrato R\$ 1.785.000,00.
- Ernst & Young consultoria especializada em treinamentos na área comportamental, para ministrar cursos de desenvolvimento de



habilidades gerenciais e pessoais, como parte do Programa Permanente de Capacitação. Valor do contrato R\$ 1.712.090,00.

5.7. Lições aprendidas

Diante da magnitude e importância do trabalho idealizado e desenvolvido nesta Sefaz/PE, e sendo este projeto um instrumento de gestão eficaz e motivador, constatamos que é de suma importância a recomendação que sua implantação efetiva tenha o total patrocínio da alta gestão, dos gestores de todas as áreas da instituição e o engajamento massivo dos servidores, para que não sofra as interrupções comuns ao serviço público, especialmente em fases de alternância de governos.

Diante deste argumento, sugerimos a formalização da área de Gestão por Competências dentro da estrutura da instituição, para assegurar a implementação e continuidade da execução do novo modelo de gestão de pessoas.

Concluindo, a implantação efetiva da Gestão de Pessoas por Competências na Sefaz-PE, trará uma maior valorização dos servidores, que serão estimulados em seu crescimento profissional e em seu desempenho, o que otimizará a prestação de serviços à sociedade, facilitando o alcance dos resultados da instituição e contribuindo para a realização de sua missão estratégica de prover e gerir os recursos necessários à implantação de políticas públicas do estado, confirmando a excelência desta instituição na implantação de projetos pioneiros em Pernambuco.



6. Sefaz/MT

Devido às intensas mudanças que vêm ocorrendo em decorrência da globalização, flexibilização e novas formas de organização do trabalho, a preocupação com a produtividade e com a prestação de melhores serviços tem sido alvo de constantes discussões nas organizações. Essas mudanças têm gerado um ambiente complexo, de avanços tecnológicos, mudanças de conceitos, de valores e quebra de paradigmas que direcionam todos os segmentos das organizações.

Diante deste cenário, a gestão por competências surge como alternativa aos modelos de gerenciamento de pessoas tradicionalmente utilizados pelas organizações, onde o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho passa a ser o grande diferencial. Ou seja, o domínio de determinadas competências leva profissionais e organizações a fazerem a diferença.

O tema ainda é uma inovação, porém vem ganhando espaço tanto nas organizações privadas como públicas, como forma de promover o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Em 1999, durante a execução do projeto Pnafe, a FIA/USP, entidade contratada para consultoria, propôs um modelo de gestão de pessoas para as Secretarias Sistêmicas do Estado de Mato Grosso (SAD, Sefaz, Seplan e AGE). A proposta foi traçada considerando a problemática baseada no diagnóstico de papéis, estrutura e processos do modelo de gestão existente.

Naquela época os pesquisadores já identificaram problemas na estrutura de gestão de carreira, na organização e quantidade dos cargos, no processo de provimento e avaliação de desempenho e na estrutura organizacional.

Em 2001, a Sefaz constituiu grupo de trabalho e contratou uma empresa para implantar a Gestão de Pessoas com Foco em Competências, iniciando o trabalho com a definição do perfil das funções e processo de avaliação de



desempenho, trabalho este que foi interrompido pela mudança de governo.

Nos anos seguintes, a política de Recursos Humanos no Poder Executivo do Estado de Mato Grosso passou por sucessivas mudanças, dentre as mais recentes, a estruturação funcional do Sistema Estadual de Gestão de Pessoas, a implantação do Sistema Informatizado de Administração de Pessoas (Seap) e a implantação dos Núcleos Sistêmicos com os respectivos mapeamentos de processos.

Impulsionado pelo contexto atual, que requer mudanças e melhorias constantes e tempestivas, tendo em vista fatores peculiares da Administração Pública em Mato Grosso, como a crescente expectativa dos cidadãos e da sociedade quanto à melhoria da qualidade dos serviços prestados; a otimização na aplicação dos recursos públicos, a competição por investimentos internacionais, entre outros; a Secretaria de Estado de Fazenda se propõe a desenvolver um modelo de gestão de pessoas que viabilize a melhor alocação e o aproveitamento do potencial da força de trabalho, resultando em melhor desempenho institucional.

AVANÇOS E SOLUÇÃO PROPOSTA

No ano de 2011, a Sefaz/MT realizou um projeto piloto de Gestão de Pessoas por Competências em duas Coordenadorias da área meio e duas Gerências da área da Receita Pública, período em que foi verificada a aderência desse projeto à cultura e diretrizes estratégicas da Sefaz. O objetivo, agora, é expandir este projeto para todos os servidores. Visando, portanto, à implantação deste modelo de Gestão de Pessoas com foco em Competências, a Sefaz/MT buscou uma solução para contribuir no alcance deste resultado.

Além do projeto da Gestão de Pessoas com foco em Competências, a Sefaz/MT necessita desenvolver e implantar um modelo de planejamento e dimensionamento da força de trabalho, a fim de que possa ser utilizado para determinar a composição corrente da força de trabalho, o que será requerido para atender necessidades atuais e futuras e os *gaps* que terão de ser preenchidos.

O projeto será composto pela implementação de:

- a) Mapeamento de Competências Técnicas;
- b) Revisão das Competências Comportamentais da Secretaria;
- c) Avaliação de Competências dos Servidores;



- d) T&D com foco em Competências;
- e) Avaliação de Desempenho com foco em Competências;
- f) Banco de Potencial/Talentos e;
- g) Provimento com foco em Competências.
- h) Dimensionamento da força de trabalho.

QUADRO E PERFIL DE SERVIDORES:

Quadro Vínculos da SEFAZ												
Área Fazendária >>	Atendimento ao Cliente		Assessoria Especializada	Administração Fazendária		Direção Superior	Assessoria Executiva	à Disposição	Receita Pública		Tesouro do Estado	Total Geral
Vínculo \ Participantes no Projeto	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	
CECIDO		1		6						1	1	9
CECIDO-CEPROMAT	3	6	6	75	1					24	22	137
COMISSIONADO	3	2	7	20		5			1		4	42
EFETIVO	161	114	75	107	5	4	9	91	3	523	110	1202
ESTAGIÁRIO	10			4			1		1		14	30
ESTÁVEL	11		5	14				4	1	17	4	56
TERCEIRIZADO	16		4	70		3	4	8	150		21	276
Total geral	204	123	97	296	6	12	14	103	156	565	176	1752
Total de Servidores no Projeto		123			6					565		694
Unidades no Projeto	18		0	2	0	0	0	0	41		0	61

Faixa Etária	Quantidade
29-----30	56
36-----40	69
41-----45	80
46-----50	84
51-----55	151
56-----60	133
61-----65	94
66-----70	27
Total	694

EXTENSÃO GEOGRÁFICA (MUNICÍPIOS EM QUE ATUAM)

Cidades das Unidades - Cuiabá, Pontes e Lacerda, Campo Verde e Postos Fiscais (Itiquira (Correntes), Barra do Garças (Pontal), Alto Araguaia(Henrique Peixoto), Comodoro (XII de Outubro), Cachimbo (Guarantã do Norte);

ÁREAS DE ATUAÇÃO (TRIBUTÁRIA, FINANCEIRA, MEIO)

Tributária (Receita Pública e Atendimento ao Cliente)
 Meio (Administração Fazendária)

POR QUE RESOLVERAM IMPLANTAR O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

JUSTIFICATIVA:

Gestão de Pessoas com Foco em Competências constitui-se em um novo modelo que integra e inter-relaciona as ações/processos de Gestão de Pessoas, permitindo maior assertividade na tomada de decisão e propiciando melhor aproveitamento do potencial da força de trabalho, colocando a pessoa certa no lugar certo.



OBJETO SINTÉTICO:

Implantar um Modelo de Gestão de Pessoas com foco em Competências para Sefaz/MT, com fornecimento de software e banco de dados que possibilite o gerenciamento e operacionalização das respectivas rotinas, com desenvolvimento e implantação de um Modelo de Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Mapear as Competências Técnicas;
- b) Revisar as Competências Comportamentais da Secretaria;
- c) Avaliar as Competências dos Servidores;
- d) Realizar T&D com foco em Competências;
- e) Avaliar o Desempenho com foco em Competências;
- f) Construir Banco de Potencial/Talentos;
- g) Implantar Provimento com foco em Competências.
- h) Dimensionar a força de trabalho.

RESULTADOS ESPERADOS DIRETOS E INDIRETOS:

Diretos

- Implementar a Avaliação de Competências, realizando o mapeamento das competências técnicas e comportamentais, dos servidores e das funções e identificando os Gaps/necessidades de desenvolvimento.
- Implementar T&D com foco em competências, promovendo o desenvolvimento e manutenção de competências gerenciais, técnicas e comportamentais tendo como base o resultado da avaliação das competências (os *gaps*) e realizando capacitação focada nos *gaps/necessidades*, contribuindo com o perfil, desempenho e exercício profissional;
- Implementar a Avaliação de Desempenho com foco em Competências, como instrumento de desenvolvimento e valorização profissional.
- Implementar Banco de Potencial/Talentos, como instrumento de gestão do potencial do quadro, considerando a correlação entre o perfil da função, as competências do servidor e o seu desempenho profissional.
- Implementar Provimento com foco em competências, provendo pessoas em quantidade (demandas de produção) e com as competências requeridas ao exercício da função. Para cargos em comissão, priorizando servidores de carreira e que possuam perfil e maior potencial (competência e desempenho).
- Desenvolver e implantar na Sefaz/MT uma modelagem de planejamento e dimensionamento da força de trabalho, a fim de que que possa ser utilizado para se determinar a composição corrente da força de trabalho, o que será requerido para atender necessidades atuais e futuras e os *hiatos/gaps* que terão que ser preenchidos.



Indiretos

- Eliminação da subjetividade na identificação das competências dos servidores;
- Informações para tomada de decisão para alocação correta da força de trabalho;
- Melhoria no desempenho do servidor;
- Alinhamento comportamental e técnico dos servidores em relação à organização;
- Clima organizacional satisfatório para o servidor e para a organização;
- Melhor direcionamento para elaboração de um plano de capacitação/treinamento mais conciso;
- Otimização dos recursos aplicados em T & D;
- Melhor aproveitamento do potencial da força de trabalho.

METAS E INDICADORES DO PROJETO

Meta 1: Elaborar a Matriz de Competências Técnicas e Comportamentais dos postos de trabalho/funções e dos servidores de 100% das unidades priorizadas da Sarp.

Linha de Base: 0% das competências dos postos de trabalho/funções e dos servidores mapeadas.

Meta 2: Avaliação de Desempenho Realizados com GAPs apurados em 100% dos servidores das unidades mapeadas da Sarp-Sefaz.

Linha de Base: 0% em 2012.

Meta 3: Registrar e disponibilizar as informações de competência e desempenho de 100 % dos servidores das unidades mapeadas da Sarp-Sefaz.

Linha de Base: Inexistência de registro de avaliação de desempenho com base em gestão por competências.

Meta 4: Dimensionar a força de trabalho em 100% das Agências Fazendárias priorizadas.

Linha de base: Inexistência de dimensionamento da força de trabalho.



Autores

■ **Sonia Pesarini**

Gerência de Desenvolvimento - GDES/SAAF/SEFAZ
Governo do Estado de Mato Grosso
Secretaria de Estado de Fazenda

6.1. Forma de Contratação

Financiamento via BID (Projeto Profisco).

6.2. Comitê de implantação

Representantes das áreas envolvidas e Gestão de Pessoas (Gerência de Desenvolvimento).

6.3. Metodologia de implantação

ANEXO 7 – PLANO DE TRABALHO

6.4. Comunicação e sensibilização

ANEXO 7 - PLANO DE TRABALHO

6.5. Sistema de Gestão

Não temos sistema específico de Gestão por Competências. Estamos usando o sistema da Consultoria Leme, por enquanto.

6.6. Custos

Valor do projeto: R\$ 964.002,33 (Novecentos e sessenta e quatro mil e dois reais, e trinta e três centavos).

6.7. Lições aprendidas

Projeto em andamento.



7. Sefaz/RS

A Gestão de Pessoas na Secretaria da Fazenda é exercida por meio de políticas diversas que não atuam de forma interligada. O grupo de servidores da Sefaz/RS, aproximadamente 1.500, é basicamente compreendido por quatro principais carreiras, três delas disciplinadas pela Lei Complementar 13.452 e a quarta, pela Lei 10.098, com regulamentações específicas para promoções e estágio probatório.

Além disto, os processos de capacitação e desenvolvimento, seleção por concurso público e perfil individual são outros pontos com funcionamentos específicos. As movimentações internas não têm uma política definida. A necessidade de critérios claros e seguros para muitos destes pontos referidos nos remete a desenvolver uma política que possa contribuir para alinhar minimamente os diversificados processos da Gestão de Pessoas na Sefaz-RS.

Autores

■ **Adriana Oliveira da Silva**

Chefe da Divisão da Qualidade

Supervisão de Desenvolvimento Organizacional

Secretaria da Fazenda do Estado do RS

7.1. Forma de Contratação

O projeto Gestão por Competências está em fase final da contratação. No momento a documentação está com o BID com minuta de contrato rubricada, aguardando a NÃO OBJEÇÃO do Banco. Foi feito certame licitatório, financiamento Profisco, Seleção Baseada na Qualidade (SBQ), análise *ex ante*. Produto: Contratar consultoria para desenvolvimento e implantação de metodologia de gestão por competências na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, conforme Solicitação de Proposta (SDP) em anexo.



7.2. Comitê de implantação

O projeto está vinculado à Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade (Sudesq). O Projeto envolverá a coordenação de duas Divisões: a Divisão da Qualidade e a Escola Fazendária. Além dos chefes das divisões, comporão a equipe pelo menos um servidor/colaborador de cada divisão, além de representantes de cada uma das áreas da Sefaz: as três Subsecretarias, Receita, Tesouro e Contadoria e Auditoria Geral do Estado (Cage) e as das outras duas Supervisões, Administrativa e de Tecnologia da Informação.

7.3. Metodologia de implantação

- Diagnóstico da realidade da Sefaz/RS em Gestão de Pessoas e apresentação de proposta para uma linha conceitual e modelo de atuação para o desenvolvimento de uma metodologia de gestão por competências alinhada à estratégia da Secretaria;
- Plano de comunicação para a implantação do Modelo de Gestão por Competências;
- Sensibilização e capacitação da equipe técnica na implantação do novo modelo de gestão por competência, mediante a transferência de conhecimento na metodologia e no uso das ferramentas, providas pela consultoria contratada;
- Mapeamento e construção da matriz de competências da Sefaz/RS;
- Implantação do módulo “Plano de Desenvolvimento Individual - Gestão por Competências”, que visa à avaliação e desenvolvimento das competências dos servidores vinculados aos seus processos de trabalho, bem como dar suporte à equipe técnica após a implantação;
- Definição da metodologia de Perfil Individual de Competências e Formação Profissional para suprir Banco de Talentos;
- Construção das Trilhas de Capacitação da Sefaz/RS, baseada na matriz de competências por processos de trabalho;
- Geração de Plano de Capacitação, através do mapeamento e a avaliação de competências e trilhas de capacitação.
- Prazo: 18 meses para implantação.



7.4. Comunicação e sensibilização

A comunicação e a sensibilização estão previstas no escopo da contratação - Plano de comunicação para a implantação do Modelo de Gestão por Competências.

7.5. Sistema de Gestão

Ainda não temos a definição de sistema para a Gestão por Competências (Gescom). Havia previsão de contratação para Fábrica de Software, um grande contrato para diversas soluções de TI da Sefaz, mas a qualidade da empresa que seria contratada não foi aprovada. Estamos discutindo dentro do Grupo de Gestão de Tecnologia de Informação da Sefaz (GGTI) uma nova solução. A ideia é ter vínculo como nosso sistema de folha de pagamento do estado, o que daria segurança e unicidade de informações. Este sistema, RHE, é administrado pela Sefaz.

7.6. Custos

A contratação da consultoria terá um custo de R\$ 756.000,00. Havia previsão de mais R\$ 750.000,00 para o sistema. A definição do novo custo dependerá da nova solução de TI a ser escolhida.

7.7. Lições aprendidas

Apesar de não termos implantado ainda, nossos estudos e visitas técnicas nos mostraram que o melhor caminho para Gestão por competências é demonstrar sua potencialidade como instrumento de Gestão de Pessoas, oportunidade para os gestores criarem espaço de escuta, *feedback*, desenvolvimento deste gestor e sua equipe.



8. Sefaz/MA

O projeto 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 Secretaria. 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.

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.

O Modelo de Gestão por Competências visa tornar a Sefaz uma instituição inteligente, capaz de aprender, de se adaptar às novas situações e evoluir com agilidade. É flexível e dinâmico e possibilita estabelecer o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) do servidor, em consonância com a descrição de função do posto de trabalho e competências exigidas para o seu exercício, de forma a atender as demandas, melhorar a produtividade e alcançar resultados positivos para a organização.

O Modelo tem fundamental importância na gestão de pessoas, pois possibilitará, entre outras vantagens, a capacitação sistêmica, fundamentada em necessidades reais de cada servidor em relação às competências estabelecidas para o seu posto de trabalho, além da participação de todos indistintamente.

Os planos de desenvolvimento individual (PDIs) de cada servidor e os conteúdos programáticos de todos os conhecimentos da Sefaz, contemplados no Modelo, constituem a base do processo de capacitação dos servidores, no sentido de suprir os *gaps* das competências essenciais ao desempenho das atividades em cada posto de trabalho.

Dentre os benefícios qualitativos, da implantação, temos:



- Aumento da capacitação sistêmico-operacional;
- Redução de custos com a contratação de Cursos *in company*;
- Oferta de eventos de capacitação com maior número de servidores;
- 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.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão possui atualmente um quadro funcional de aproximadamente 1.200 servidores, distribuídos conforme quadro abaixo:

CARGO	Nº DE VAGAS OCUPADAS
Auditor Fiscal da Receita Estadual	178
Técnico da Receita Estadual	572
Administração Geral	347
Comissionados	105

* Esses números estão atualizados até 7/12/2016.

Em termos de extensão geográfica, possui Agências e Unidades de Fiscalização localizadas em 14 (quatorze) municípios, são eles:

AGÊNCIAS ESPECIAIS	AGÊNCIAS LOCAIS
Caxias	Pinheiro
Santa Inês	Rosário
Bacabal	Itapecuru
Balsas	Chapadinha
Imperatriz	Timon
	Presidente Dutra
	Barra do Corda
	Açailândia
	Codó

As Unidades de Fiscalização (UFRES) estão estabelecidas nas mesmas localidades das Agências e envolvem, em suas circunscrições, vários municípios.



Existem 16 Postos Fiscais em 16 municípios, são eles:

POSTO FISCAL	MUNICÍPIO
Posto Fiscal de Cidelândia	Cidelândia
Posto Fiscal de Estreito	Estreito
Posto Fiscal de Carolina	Carolina
Posto Fiscal de Piranji	Araiozes
Posto Fiscal de Itaqui	São Luís
Posto Fiscal de Timon	Timon
Posto Fiscal de Estiva	São Luís
Posto Fiscal de Barão de Grajaú	Barão de Grajaú
Posto fiscal de Lagoa Verde	Imperatriz
Posto Fiscal de Estaca Zero	Santa Inês
Posto Fiscal Quatro Bocas	Gurupi
Posto Fiscal KM 17	Codó
Posto Fiscal de Pequiá	Açailândia
Posto Fiscal de Bananal	Imperatriz
Posto Fiscal do Aeroporto	São Luís
Posto Fiscal de Itinga	Itinga

Autores

■ **Iolanda Barbosa**

Assessoria de Recursos Humanos - ASRHU
Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão

8.1. Forma de Contratação

O projeto de Gestão por Competências foi contemplado no âmbito do Profisco. Foi contratada consultoria na modalidade Contratação Direta (CD) no valor de US\$ 340,000.00. Também foi contratado consultor especializado para coordenar, juntamente com a Equipe de Projeto, as ações relacionadas com a discussão, avaliação e homologação dos produtos desenvolvidos pela consultoria, na modalidade Consultor Individual (CI), no valor R\$ 94.134,97.



8.2. Comitê de implantação

O projeto foi desenvolvido pelo organismo internacional Centro Interamericano de Administrações Tributárias (Ciat). A equipe era composta por uma consultora sênior, um consultor individual interno (ex-funcionário da Sefaz), a Coordenadora Técnica do Profisco (Assessoria de Projetos) e a Líder do projeto (Gestora Chefe da Assessoria de Recursos Humanos), os quais participaram efetivamente de todas as fases do projeto. Foi contratado consultor especializado para coordenar, juntamente com a Equipe de Projeto, as ações relacionadas com a discussão, avaliação e homologação dos produtos desenvolvidos pela consultoria.

8.3. Metodologia de implantação

- 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;
- Definição de Níveis Hierárquicos dos Postos de Trabalho: Diretivo, Gerencial, Chefia, Profissional e de Apoio;
- Definição de Matriz de Competência: descreve as competências, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que deve possuir o servidor da Sefaz;
- 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;
- 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.

8.4. Comunicação e sensibilização

Tivemos várias apresentações do projeto para a Câmara de Planejamento e Política Tributária, composta pelos principais gestores da Sefaz, e apresentação do Modelo de Competências direcionado aos servidores da Secretaria.

8.5. Sistema de Gestão

O Sistema de Gestão de Pessoas e do Conhecimento inclui a Gestão por Competências, a Área Cartorial, Gestão do Conhecimento (Escola Fazendária), Enciclopédia do Conhecimento e Mapa do Conhecimento, além da Estrutura Organizacional.

O objetivo é monitorar, controlar e oferecer suporte aos processos definidos no Modelo.

8.6. Custos

- Consultoria Master: US\$ 340,000.00.
- Consultor Individual: R\$ 94.134,97.
- Sistema de Gestão de Pessoas e do Conhecimento: US\$ 600,000.00.

8.7. Lições aprendidas

- O Modelo não funciona sem um sistema para sua administração e controle.
- O objetivo do inventário de competências precisa ser amplamente divulgado para todos os servidores, para que o Plano de Desenvolvimento Individual seja o mais próximo possível da necessidade real de capacitação de cada servidor.



9. Considerações Finais

As administrações fazendárias, para realizarem a escolha da metodologia mais adequada às necessidades do órgão, devem levar em consideração as seguintes variáveis: estrutura organizacional, missão, visão, planejamento estratégico, viabilidade financeira e aplicabilidade do modelo de gestão por competências para sua realidade.

Neste Manual foram disponibilizados relatos de experiências de secretarias que estão em fase de implantação ou que já implantaram e desenvolvem a gestão por competências, a fim de que as experiências sirvam de paradigmas para o processo de escolha da metodologia e da forma de implantação, seja por recursos próprios ou por contratação de consultoria. Ressaltamos que a metodologia e/ou forma de contratação que porventura tenha apresentado resultados satisfatórios em um órgão pode não apresentar resultados semelhantes em outro, em função das peculiaridades e cultura de cada um.

Destacamos que a participação efetiva dos colaboradores no processo de implantação do projeto e o patrocínio da alta gestão do órgão, institucionalizando o modelo e apoiando as fases do projeto, são fatores cruciais para redução de riscos e falhas de implantação.

Além disso, a elaboração de um plano de comunicação e sensibilização eficaz, que preveja comunicação, em todas as etapas do projeto, com todos os *stakeholders* (parte interessada ou interveniente), a cultura e a linguagem de processos e projetos instituídas no órgão, a atuação das diversas unidades de trabalho alinhadas ao planejamento estratégico organizacional também são fatores diferenciais para o resultado positivo na implantação do modelo de gestão por competências.

Por fim, sugerimos que o modelo de gestão por competências seja regulamentado, para que evite descontinuidade do processo, a cada mudança de gestão.



10. Anexos

Anexo 1 – Modelo Solicitação de Propostas – Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul.

Anexo 2 – Modelo Termo de Referência Modelo de Gestão por Competências – Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco.

Anexo 3 – Modelo Termo de Referência Sistema de Gestão – Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco.

Anexo 4 – Modelo Programa Permanente de Capacitação – Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco.

Anexo 5 – Modelo Termo de Referência – Secretaria da Fazenda do Estado Mato Grosso.

Anexo 6 - Modelo Cronograma Consultoria SBQC *Ex ante* – Secretaria da Fazenda do Estado Mato Grosso.

Anexo 7 – Plano de Trabalho – Secretaria da Fazenda do Estado Mato Grosso.