

**METODOLOGIA DE GESTÃO DA CAPACITAÇÃO  
MODELADA EM DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS**

Alexandre Angrisano  
Ronald Eduard Kyrmse

## **METODOLOGIA DE GESTÃO DA CAPACITAÇÃO MODELADA EM DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Alexandre Angrisano  
Ronald Eduard Kyrmse

### **RESUMO**

A Fazesp e a Fundap construíram para a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo uma metodologia de desenvolvimento de competências para envolver os recursos humanos na sua missão e orientação estratégica. Como alicerces dessa metodologia foram criadas duas ferramentas: Árvore de Macroprocessos, estrutura de classificação das atividades que a organização realiza, independentemente das áreas; e Matriz de Capacitação, que relaciona a cada atividade as competências necessárias a sua realização e as propostas de eventos de capacitação, adequadas ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes que definem cada competência. Enquanto essas ferramentas instrumentalizam o trabalho da Fazesp, uma metodologia de gestão que garanta a operacionalização da capacitação foi desenhada 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 de Capacitação é definido pelos três primeiros processos. O primeiro é iniciado pela análise do histórico da capacitação e a discussão da proposta de trabalho para construção do programa. 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. Seguem-se o mapeamento das competências, a elaboração de uma proposta preliminar em nível setorial, o posterior detalhamento regional e finalmente sua consolidação e aprovação pelo Secretário. O segundo 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 trata da execução de cada evento. A Matriz de Capacitação é uma ferramenta que deve ser atualizada periodicamente para 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.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 O PROJETO PARA DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA DE CAPACITAÇÃO MODELADA EM DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	5
2.1 Estrutura do Projeto	6
3 ÁRVORE DE MACROPROCESSOS.....	9
3.1 Conceitos.....	9
3.2 Resultados.....	10
4 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS.....	13
5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS IDENTIFICADAS.....	18
6 MATRIZ DE CAPACITAÇÃO.....	20
7 METODOLOGIA DE GESTÃO DA CAPACITAÇÃO.....	23
7.1 Elaboração do Programa de Capacitação.....	24
7.2 Desenvolvimento do Plano de Ação Anual.....	26
7.3 Plano de Execução do Projeto.....	27
7.4 Atualização da Matriz de Capacitação.....	27
8 CONCLUSÃO.....	30
9 REFERÊNCIAS.....	31

## 1 INTRODUÇÃO

A Fazesp – Escola Fazendária do Estado de São Paulo – com a colaboração da Fundap – Fundação do Desenvolvimento Administrativo – construiu para a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (Sefaz-SP) uma metodologia de capacitação por desenvolvimento de competências focada no alinhamento das atividades de capacitação à missão e à orientação estratégica da organização.

O objetivo desse trabalho consistiu em identificar a necessidade, a diversidade e a natureza da capacitação exigida para investir os servidores de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas nos processos e atividades específicas de trabalho.

Como alicerces dessa metodologia, duas ferramentas principais foram criadas: 1) a *Árvore de Macroprocessos*: estrutura de classificação das atividades que a organização realiza, independentemente das áreas ou departamentos envolvidos na sua realização; e 2) a *Matriz de Capacitação*: matriz que além de relacionar a cada atividade as competências necessárias para sua realização, propõe eventos de capacitação adequados ao desenvolvimento ou à manutenção dos conhecimentos, habilidades e atitudes que definem cada competência.

Deste modo, para a completa adequação dessas ferramentas à realidade da Sefaz-SP 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, creditando o seu conteúdo aos gestores e demais servidores da Sefaz-SP, a gestão do projeto à Fazesp e o suporte conceitual à Fundap.

Essas ferramentas foram desenvolvidas para instrumentalizar o trabalho da Fazesp, mas não suficientes para a operacionalização das atividades de capacitação. Em virtude disso, uma metodologia de gestão da capacitação foi desenhada e definida em quatro processos: 1) *Elaboração do Programa de Capacitação*; 2) *Desenvolvimento do Plano de Ação Anual*; 3) *Plano de Execução do Projeto* e 4) *Atualização da Matriz de Capacitação*.

Sendo assim, o encadeamento do planejamento, desenvolvimento e execução do Programa Anual de Capacitação é definido pelos três primeiros

processos, enquanto o quarto define as etapas a serem seguidas para promover a atualização da Árvore de Macroprocessos e da Matriz de Capacitação.

Essa nova metodologia visa suprir as necessidades de educação corporativa da Sefaz-SP, promovendo o alinhamento dos valores da instituição ao avanço tecnológico e às mudanças da sociedade, proporcionando o desenvolvimento individual do servidor e a incorporação das competências pela organização.

## **2 O PROJETO PARA DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA DE CAPACITAÇÃO MODELADA EM DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

A Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo entende que para a gestão estratégica de suas atividades é fundamental o alinhamento do avanço tecnológico com a capacitação profissional, uma vez que esse alinhamento proporcionaria a formação de servidores com alto desempenho, comprometidos com a missão e os objetivos estratégicos da organização.

Sendo assim, a matriz de capacitação por competências foi então selecionada pela Sefaz-SP, como a ferramenta adequada à estruturação de atividades de desenvolvimento de servidores com conseqüente valorização do quadro profissional e capaz de direcionar o potencial do indivíduo a interagir com a tecnologia disponível em benefício da organização e do cidadão-contribuinte.

Partindo dessa idéia, o projeto de capacitação por desenvolvimento de competências foi desenhado, buscando, especificamente, construir uma metodologia de capacitação focada no desenvolvimento e na manutenção das competências necessárias aos servidores da Sefaz-SP para a realização dos trabalhos sob sua responsabilidade. Orientado pela valorização do quadro profissional, o projeto desenvolveu essa metodologia de gestão da capacitação, suportada pela Árvore de Macroprocessos e pela Matriz de Capacitação.

Por meio do programa de modernização do sistema de administração tributária e financeira da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (PROFFIS) firmou-se um contrato com a Fundap para definição e construção da matriz de capacitação modelada em desenvolvimento de competências, além do suporte técnico na execução do projeto.

Desta maneira, o termo de referência que norteou o contrato objetivou 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.

## 2.1 Estrutura do Projeto

### 2.1.1 Produto 1: Plano de Desenvolvimento do Projeto

O marco inicial do projeto – 09/10/2006 – consistiu no planejamento, estabelecimento do cronograma e da EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

### 2.1.2 Produto 2: Diagnóstico da Gestão de Pessoas (T&D)

O diagnóstico da função de treinamento e desenvolvimento foi 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-SP.

### 2.1.3 Produto 3: Identificação das Competências Essenciais

A Identificação das Competências estratégicas da Sefaz-SP foi realizada a partir de um levantamento preliminar feito através da análise dos decretos que definem as atribuições das Coordenadorias; do BSC (*Balance Score Card*) da Sefaz-SP e da Coordenadoria da Administração Tributária (única coordenadoria com o BSC pronto até a data do levantamento) do planejamento estratégico da secretaria e de informações diversas como um relatório de pesquisa sobre a percepção dos *stakeholders* externos quanto às atividades da Sefaz-SP. Posteriormente foi realizada uma discussão desses dados preliminares com servidores experientes, indicados por seus gestores, para identificação das competências essenciais. O processo foi concluído com a validação dessas competências pelos dirigentes.

### 2.1.4 Produto 4: Especificação das Competências Organizacionais

Nesse momento, houve a identificação das competências das áreas da Sefaz-SP com levantamento preliminar realizado em paralelo com o Produto 3. Seguiu-se uma análise das informações e a formatação de uma Árvore de Macroprocessos, que agrupa os processos e as atividades das diversas Unidades

Administrativas (UAs) constantes do organograma da Sefaz-SP. Além disso, houve a realização de entrevistas e dinâmicas de grupo com os representantes de treinamento da Fazesp (RTFs) e com os servidores indicados pelos dirigentes, reunidos por atividades, para identificar as competências organizacionais e posterior validação com os dirigentes.

#### 2.1.5 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.

#### 2.1.6 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. Também foi definida 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.

#### 2.1.7 Produto 7: Validação da Matriz de Capacitação

Houve uma análise da matriz definida no produto anterior quanto a sua adequação às necessidades da Sefaz-SP e a amplitude de sua cobertura, através de apresentação e debate da proposta com os dirigentes e os servidores por esses definidos, fazendo as adequações necessárias e assim, validar a Matriz de Capacitação.



### 2.1.8 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. Após a finalização de todos os produtos a matriz passa a valer na Sefaz-SP.

## 3 ÁRVORE DE MACROPROCESSOS

### 3.1 Conceitos

A primeira ferramenta construída foi a Árvore de Macroprocessos, que se trata de uma estrutura de classificação e ordenamento de todas as atividades executadas pela organização, independentemente das áreas ou departamentos envolvidos na sua realização.

Na definição da Árvore de Macroprocessos para a SEFAZ-SP realizou-se o levantamento dos macroprocessos, processos e atividades; não chegando ao detalhamento das rotinas, por entender-se que essas não contribuem para a identificação de competências da organização, conforme abaixo:

- **Macroprocessos:** é a classificação do trabalho principal de uma organização, definido em sua missão, e da estrutura de apoio para sua gestão. Desta forma, representa o conjunto de processos com uma série de características comuns que possibilitam o atendimento dos objetivos estratégicos da organização. Na Sefaz-SP foram identificados quatro macroprocessos:
  - ✓ Finalísticos – relacionados com a Missão da Sefaz-SP:
    1. Realizar Administração Tributária,
    2. Gerir Recursos Orçamentários e Financeiros do Estado;
  - ✓ Meios – necessários à gestão da Sefaz-SP:
    3. Administrar Sefaz-SP,
    4. Promover Planejamento da Sefaz-SP.

Importante destacar que os macroprocessos finalísticos estão perfeitamente alinhados à missão da Sefaz-SP, definida como: *“Prover e Gerir recursos financeiros com justiça e equilíbrio fiscal, contribuindo para o desenvolvimento do Estado de São Paulo”*.

Ou seja, o primeiro macroprocesso, Realizar Administração Tributária se relaciona com o *“Prover”*, enquanto o segundo macroprocesso, Gerir Recursos Orçamentários e Financeiros do Estado, com o *“Gerir”*.

- **Processos** – Representa a divisão de cada macroprocesso nos diversos processos que, a partir do agrupamento de atividades logicamente relacionadas, agregam valor à organização. Eles se caracterizam por serem claramente delimitados e por possuírem fornecedores, clientes, insumos e produtos. Assim, foram identificados 16 processos na Sefaz-SP.
- **Atividades** – Trabalhos específicos, constituídos por um conjunto de rotinas, e necessários à execução dos processos. A definição de cada atividade considera o atendimento de todos os passos do ciclo PDCA (Shewhart), ou seja: *Plan* – planejamento de suas ações, *Do* – execução das ações planejadas, *Check* – verificação, monitoramento e avaliação das ações e resultados e *Act* – ação no sentido de corrigir eventuais falhas, e buscar melhorar a qualidade de suas ações. Na Sefaz-SP foram identificadas 65 atividades.

### 3.2 Resultados

A definição da Árvore de Macroprocessos foi realizada a partir da coleta e análise de dados oriundos dos documentos que definem as atribuições e a estrutura da Sefaz-SP, do levantamento de informações por meio de entrevistas com grupos de servidores para cada área e pela validação dos resultados com os dirigentes.

Após a validação da Árvore de Macroprocessos realizou-se o cruzamento das atividades com as unidades administrativas (UAs) presentes no organograma. O cruzamento da Árvore de Macroprocessos com o organograma foi detalhado até as atividades e unidades administrativas.

Essa tarefa foi desenvolvida por servidores que atuam diretamente nas UAs. Eles identificaram todas as atividades desempenhadas por sua área e em alguns casos alertaram sobre a existência de lacunas que foram sanadas pela equipe do projeto. É importante destacar que, apesar de um processo ser predominantemente realizado por uma coordenadoria, principalmente no que se refere aos processos não finalísticos, eventualmente outras coordenadorias também podem desempenhá-los.

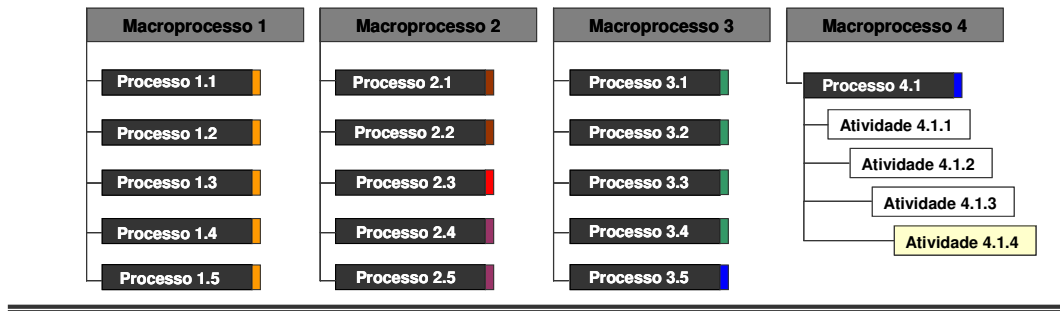


Figura 1 – Cruzamento da Árvore de Macroprocessos com o Organograma da Sefaz (por Coordenadoria)

Desta maneira, a Árvore de Macroprocessos da Sefaz-SP foi construída (Figura 2):

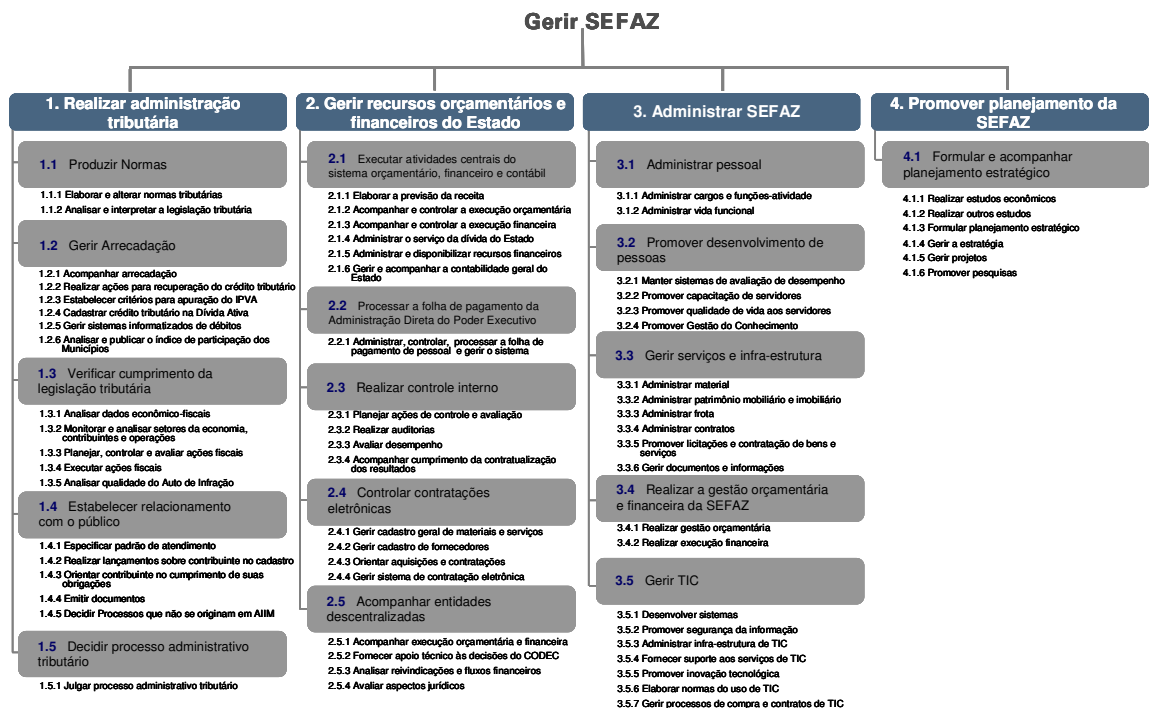


Figura 2 – Árvore de Macroprocessos da Sefaz-SP

Para cada atividade é então apresentada, em um caderno específico, sua descrição e as unidades administrativas que a realizam, conforme (Quadro 1):

---



---

<i>Macroprocesso:</i>	1	– Realizar Administração Tributária
<i>Processo:</i>	1.2	– Gerir Arrecadação
<i>Atividade:</i>	1.2.2	– Realizar ações para recuperação do crédito tributário
<i>Descrição:</i>	Instituir procedimentos com vistas à recuperação de créditos. Treinar as equipes das UFC. Desenvolver sistemas de controle e acompanhamento da inadimplência.	
<i>Unidade Administrativa:</i>	a) CAT – DA (Diretoria de Arrecadação) – AFC (Assistência Fiscal de Cobrança); b) CAT – DEAT (Diretoria Executiva da Administração Tributária) – DRT (Delegacia Regional Tributária).	

---



---

Quadro 1: Detalhamento de uma atividade da Árvore de Macroprocessos

## 4 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

A literatura especializada apresenta uma vasta oferta de textos que tratam do tema competências, com definições ligeiramente distintas. Para Levy-Leboyer (1997), competências são entendidas como repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam e disponibilizam, fazendo-as destacar-se de outras em contextos específicos. A Sefaz-SP entendeu que esse conceito era o que mais se adequava a sua realidade e adotou a seguinte definição:

**Competências:** Combinação de **Conhecimentos, Habilidades e Atitudes** (C.H.A.) que possibilita aos servidores o desempenho das funções necessárias ao atendimento dos objetivos da Organização.

- **Conhecimento:** Informações adquiridas através de leitura, de audiovisuais, de palestras, seminários, experiência própria, entre outras fontes e relacionadas a uma compreensão sistemática de fatos. A qualidade do conhecimento não depende da quantidade de fatos registrados, e sim da capacidade de relacioná-los de uma forma lógica.
- **Habilidade:** Sinônimo de aptidão, inclinação, vocação ou destreza. É a capacidade em utilizar o Conhecimento teórico de forma útil.
- **Atitude:** É a forma de conduta, a maneira de agir nas relações interpessoais. Inclui valores éticos e profissionais, estilo de liderança, hábitos de comunicação, entre outros aspectos.

As competências resultam da articulação da visão de futuro, a partir do entendimento da intenção estratégica com relação ao contexto presente e são classificadas conforme abaixo:

- **Competências Essenciais:** Conjuntos de conhecimentos, habilidades e tecnologias desenvolvidos historicamente, que possibilitem atingir a missão com alto padrão de desempenho. São estratégicas, são reconhecidas externamente pelas partes interessadas e diferenciam a Sefaz-SP de outras organizações, possibilitam a expansão e perpetuação das suas atividades. Estão ligadas às operações dos macroprocessos.

- **Competências Organizacionais:** Conhecimentos, habilidades e tecnologias requeridos para os processos de trabalho.
- **Competências Individuais:** Conhecimentos, habilidades e atitudes necessários e específicos para o desenvolvimento das atividades da organização, e que individualizam uma atividade das demais.

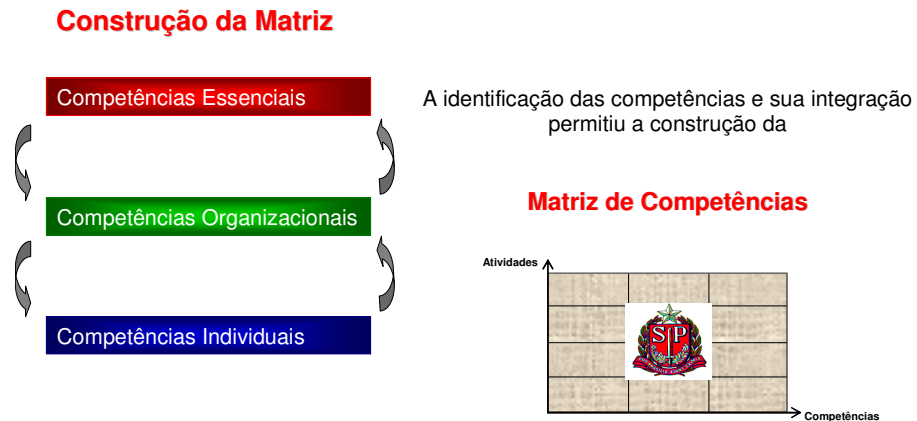


Figura 3 – Diagrama de construção da Matriz de Capacitação

É importante destacar que as competências organizacionais não são somatória das individuais, nem as essenciais somatória das organizacionais, mas sim competências que se manifestam em diferentes níveis de agregação das atividades da organização. Existe uma inter-relação lógica entre as competências individuais, requeridas para a realização das atividades, as competências organizacionais, necessárias à execução dos processos, e as competências essenciais, que alicerçam a estratégia da organização. Essa inter-relação segue a lógica de acumulação destacada na Figura 4, e não deve ser confundida com a relação de “causa e efeito” que rege a formatação da Árvore de Macroprocessos.

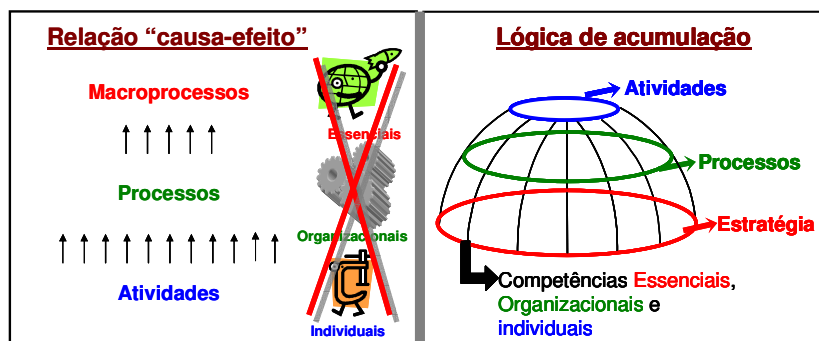


Figura 4 – Lógica de Acumulação das Competências

Portanto, cada Atividade da Árvore de Macroprocessos apresenta no seu rol de competências necessárias tanto competências essenciais como organizacionais e individuais. As competências essenciais são as mesmas para todas as atividades, embora algumas vezes com manifestação distinta entre as atividades, e orientam as demais competências. As competências organizacionais são na maioria das vezes competências técnicas comuns às atividades de um mesmo processo. As competências individuais são competências específicas de cada atividade, sendo agrupadas em competências individuais técnicas (Conhecimentos e Habilidades) que para a atividade tem o mesmo *status* que uma organizacional, e competências individuais comportamentais (Atitudes), que a partir de cada pessoa, determina o modo de manifestação das outras competências. A Figura 5 apresenta um esquema do conjunto de competências que compões uma atividade genérica.

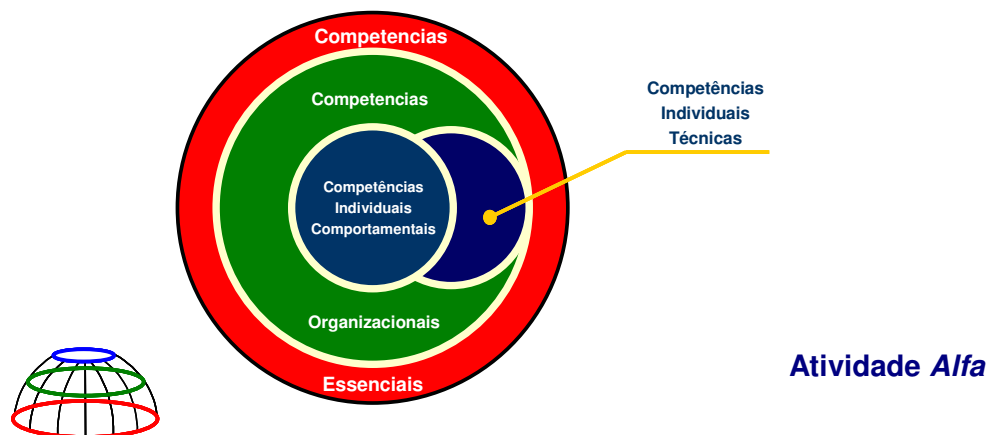


Figura 5 – Presença das Competências em uma Atividade

No esquema anterior, as competências essenciais, presentes e comuns a todas as atividades, formam a base das competências necessárias. Essas competências deverão permear as demais competências da atividade, tanto técnicas quanto comportamentais.

As competências técnicas da atividade são definidas por suas competências individuais técnicas e pelas competências organizacionais do processo a que pertence. Ambas estão delimitadas pelas essenciais; mas entre si, as competências individuais técnicas e as competências organizacionais são complementares, não existindo subordinação. As competências individuais



comportamentais constituem o núcleo da atividade, elas definem como as competências técnicas são manifestadas, orientando e alinhando os conhecimentos e habilidades às competências essenciais.

As competências, então identificadas, foram tabuladas e formatadas em uma matriz que relaciona cada atividade àquelas que são necessárias. Essa matriz possibilita a definição pela Fazesp de estratégias de capacitação para preservá-las, reforçá-las ou desenvolvê-las.

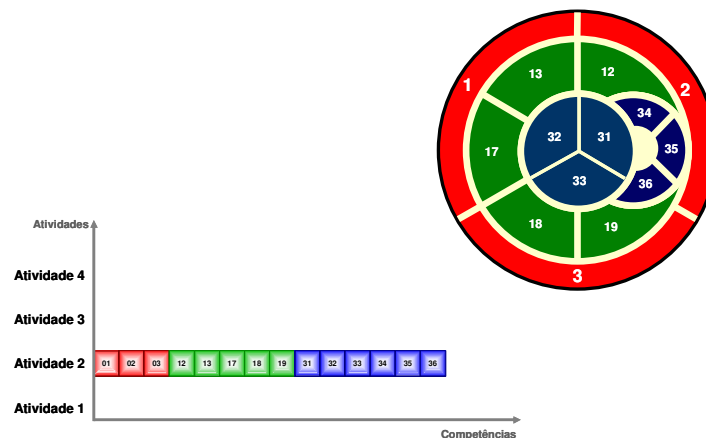


Figura 6 – Matriz de Competências X Atividade

Apesar de se tratar da menor unidade da Árvore de Macroprocessos, a definição das competências não se limita ao nível: Atividade. Ou seja, dentro de cada atividade, as competências são identificadas por grupos funcionais, com necessidades específicas de capacitação. O grau de necessidade foi classificado como: Básico (generalista e sistêmico), Intermediário (maior detalhamento e aprofundamento) e Avançado (necessária especialização na competência).

Um Grupo Funcional é o conjunto de pessoas que executam trabalhos da mesma natureza em uma atividade, independente do grau de escolaridade e do cargo que ocupam, classificados em:

- **Gestor:** incluem-se nesta categoria os funcionários que possuem subordinados. Nas suas respectivas áreas de atuação exercem trabalhos relacionados à definição e planejamento de trabalhos, mediante orientação e controle das funções desenvolvidas em consonância com as metas e diretrizes estabelecidas.

- **Técnico Especializado:** realizam estudos, análises e trabalhos que exigem o desenvolvimento ou aplicação de conhecimentos teóricos, tecnológicos e metodológicos específicos. Podem assistir a Diretoria na execução de suas atribuições, analisando os trabalhos executados pelas áreas, preparam despachos, planejamento, controle e avaliação das atividades. Manifestam-se em processos e expedientes.
- **Técnico Administrativo Operacional:** executam trabalhos rotineiros e burocráticos; realizam controle e emissão de documentos, digitam e organizam arquivos. Auxiliam em tarefas gerais de suporte administrativo, inclusive aos serviços de atendimento ao público.

Os Grupos funcionais definem um terceiro eixo na Matriz de Competências, que destaca nas atividades o grau de aprofundamento por competência, que cada grupo necessita.

No modelo, as competências essenciais são orientadoras das demais competências e são tratadas transversalmente em todas as atividades de capacitação. Em uma atividade, as competências organizacionais tendem a se apresentar como uma necessidade de mesmo nível a todos os grupos funcionais, sem, no entanto, que isso estabeleça uma regra; já as competências individuais, tanto comportamentais quanto técnicas são bem específicas para cada grupo funcional, podendo variar dentro dos três graus de aprofundamento definidos ou mesmo não se aplicar a um ou outro grupo.

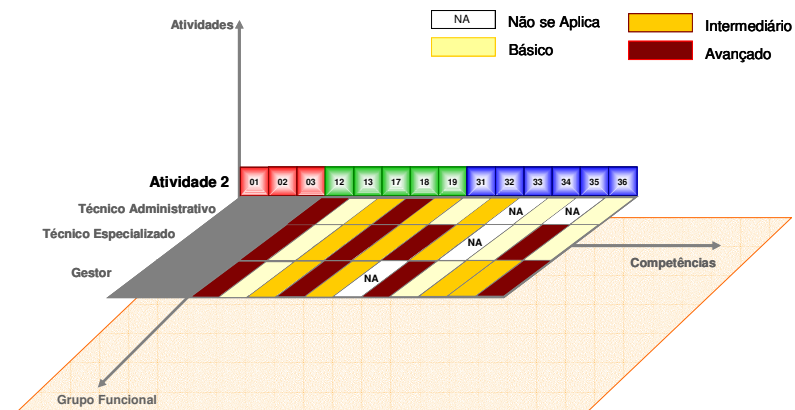


Figura 7 – Matriz de Competências X Atividade X Grupo Funcional

## 5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS IDENTIFICADAS

Após as atividades de levantamento e validação das competências essenciais ficaram definidas as que se seguem:

### a) **Regras de Negócios**

Conhecer e desenvolver práticas, limites de atuação, regras e parâmetros dos negócios e dos sistemas informatizados que os suportam.

### b) **Economia Paulista, Processos Produtivos e Comportamento do Mercado**

Conhecer as atualidades e tendências nos campos econômico, político e social, e seus impactos no comportamento do mercado (cadeias, processos produtivos, agentes econômicos, insumos, produtos, serviços, tecnologias, normas regulamentadoras, funções de produção e práticas de comercialização) e reflexos nas atividades da Fazenda.

### c) **Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação**

Capacidade de captar, gerar, compartilhar, transformar, armazenar e gerenciar a informação, tanto interna como externa, e conhecer métodos e aplicação de tecnologias para automação de processos e integração de sistemas de informação.

### d) **Políticas Públicas e Processos da Administração Pública**

Conhecer e ter uma visão analítica integrada dos processos da Administração Pública Direta e Indireta, das estratégias e da finalidade de aplicação dos recursos públicos.

### e) **Gestão de Relacionamentos**

Habilidade para estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos com órgãos governamentais, empresas públicas e privadas, entidades de classe e sociedade em geral.

### f) **Técnicas de Controle**

Conhecer as técnicas tradicionais e desenvolver inovações em fiscalização, combate à fraude, auditoria e cobrança.

### g) **Conhecimento de Planejamento e Gestão**

Conhecer modelos, técnicas e ferramentas de planejamentos estratégico e operacional e de gestão, para aperfeiçoar os processos internos e desenvolver competências com foco em resultados e no aprimoramento contínuo.

**h) Perspectiva Integrada dos Sistemas Orçamentário, Financeiro e Contábil**

Desenvolver o conhecimento necessário para visão sistêmica de gestão de recursos financeiros, visando atender as demandas da Administração Direta e Indireta, e das entidades descentralizadas do Estado.

**i) Foco no Valor Público**

Comprometer-se com os resultados, os objetivos e os valores da organização, e as implicações das suas ações para a sociedade.

## 6 MATRIZ DE CAPACITAÇÃO

A matriz de capacitação deriva da matriz de competências acrescentando-se a essa, propostas de eventos de capacitação, adequadas ao desenvolvimento ou manutenção das competências necessárias.

A diferença entre as competências existentes em cada servidor e as necessárias para a realização da sua atividade definem a estratégia e o plano de capacitação da Fazesp para a Sefaz-SP.

No exemplo representado pela Figura 8 temos a seguinte situação: A atividade 2 da matriz tem mapeada as seguintes competências necessárias à sua execução: essenciais – 01, 02 e 03 (na cor vermelha); organizacionais – 12, 13, 17, 18 e 19 (na cor verde); e individuais técnicas e comportamentais – 31, 32, 33, 34, 35 e 36 (na cor azul). O servidor responsável pela sua execução possui um conjunto de competências, das quais destacamos o seu domínio nas de números 01,03, 12, 17, 18, 31, 33, 34 e 36, e, portanto, necessita desenvolver as demais (02, 13, 19, 32 e 35).

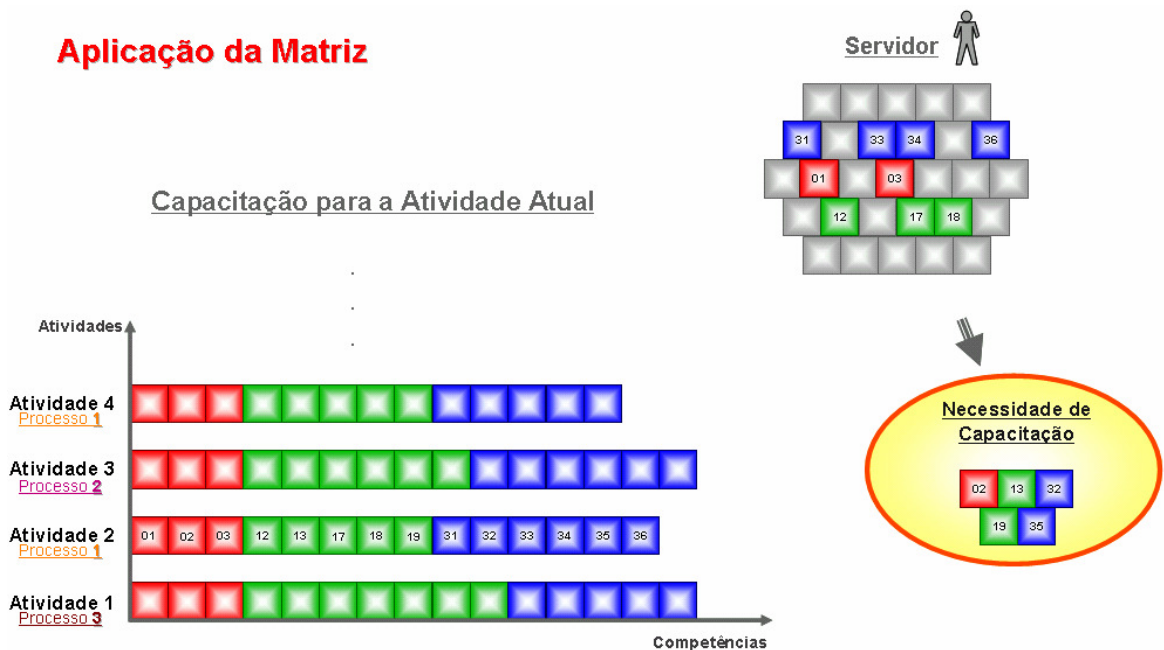


Figura 8 – Aplicação da Matriz de Capacitação

Identificadas as necessidades de capacitação para esse servidor, a Fazesp desenvolve sua estratégia de capacitação baseada nas propostas de eventos da matriz. (Quadro 2)

Competências	Estratégia para o Desenvolvimento da Capacitação
02	Tratada <b>Transversalmente</b> em todas as atividades de capacitação
13	<b>Básico:</b> Palestra 1 ; <b>Intermediário:</b> Curso 1 ; <b>Avançado:</b> Curso 2
19	<b>Básico:</b> Curso 3 ; <b>Intermediário:</b> Palestra 2 ; <b>Avançado:</b> Curso 4
32	<b>Básico:</b> Curso 5 ; <b>Intermediário:</b> Curso 6
35	<b>Básico:</b> Publicação ; <b>Intermediário:</b> Curso 8 ; <b>Avançado:</b> Curso 9

Quadro 2: Estratégia para o Desenvolvimento da Capacitação

A matriz de competências é formatada em um caderno com fichas contendo as competências necessárias para cada atividade. As áreas distintas que atuam em uma mesma atividade, mas que possuem competências específicas, estão contempladas em fichas distintas. A matriz de capacitação é a complementação desse caderno com propostas de eventos de capacitação. O modelo de fichas da Matriz de Capacitação é apresentado na Figura 9.

<b>Macroprocesso:</b>	1 - Nome do Macroprocesso	<b>Áreas abrangidas pela ficha de competências</b>
<b>Processo:</b>	1.1 - Nome do Processo	
<b>Atividade:</b>	1.1.1 - Nome da Atividade	

### Competências Organizacionais

**Categoria de Competências** - Ex. **Gestão de Pessoas**

**Habilidade 1** - pertencente à Categoria "Gestão de pessoas" **Avançado**

"Descrição do vetor de competência acima"

11 *Proposta de Evento 1*

22 *Proposta de Evento 2*

### Competências Individuais Técnicas

*Grupo Funcional - nível de proficiência*

<i>Gestor</i>	<i>Técnico Especializ.</i>	<i>Técnico Adm. Operacional</i>
---------------	--------------------------------	-------------------------------------

**Categoria de Competências** - Ex. **Comunicação**

**Conhecimento 1** - pertencente à Categoria "Comunicação"

33 *Proposta de Evento 3*

A B O

**Habilidade 2** - pertencente à Categoria "Comunicação"

22 *Proposta de Evento 2*

A I B

### Competências Individuais Comportamentais

*Grupo Funcional*

<i>Gestor</i>	<i>Técnico Especializ.</i>	<i>Técnico Adm. Operacional</i>
---------------	--------------------------------	-------------------------------------

**Categoria de Competências** - Ex. **Comunicação**

**Atitude 1** - pertencente à Categoria "Comunicação"

44 *Proposta de Evento 4*

55 *Proposta de Evento 5*

X X X

**Atitude 2** - pertencente à Categoria "Comunicação"

X X O

Figura 9 – Modelo de Ficha da Matriz de Capacitação

Na ficha, as competências são agrupadas por categorias que reúnem um conjunto de conhecimentos, habilidades ou atitudes comuns. As competências organizacionais são definidas por **Conhecimentos** ou **Habilidades** classificadas por nível de profundidade (A – Avançado; I – Intermediário; B – Básico).

As competências individuais técnicas, assim como as organizacionais, são definidas por conhecimentos ou habilidades, e classificadas por grupo funcional, mas também por nível de profundidade (A – Avançado; I – Intermediário; B – Básico; O – Não se Aplica). Por último, as competências individuais comportamentais são definidas por atitudes e classificadas em função da sua necessidade (X – Necessário; O – Não se Aplica).

A Proposta de Evento possui antes do seu título, um número índice que nos leva ao Caderno de Proposta de Eventos. Para cada proposta estão disponíveis informações sobre a Modalidade (presencial, EAD, palestra, etc.), Nível, Objetivos, Metodologia, Carga Horária e Programa do evento, conforme Figura 10:

### ***Ficha do Evento***

**Evento:** 50 Administração do Tempo

<i>Modalidade:</i>	Presencial	<i>Nível:</i>	S/I	<i>Carga Horária</i>	16
<i>Objetivo:</i>	O participante será capaz de utilizar as ferramentas que possibilitam melhor uso do tempo no trabalho.				
<i>Metodologia:</i>	Exposição dialogada e exercícios práticos.				
<i>Programa:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O significado do tempo e sua importância;</li> <li>- Os maiores empecilhos à administração do tempo;</li> <li>- Ferramentas necessárias à administração do tempo.</li> </ul>				
<i>Observ.:</i>					

---

Figura 10 – Modelo da Ficha de Evento

## 7 METODOLOGIA DE GESTÃO DA CAPACITAÇÃO

As ferramentas apresentadas buscam 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.

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 para a construção e execução do programa de capacitação, mas também assegurasse a constante participação das Coordenadorias, Diretorias e demais unidades da Sefaz-SP no desenvolvimento de seus servidores: os Gestores de Capacitação.

Estes gestores de capacitação estão definidos na Resolução SF – 29, de 19-5-2008 que institui no âmbito da Secretaria da Fazenda a política de desenvolvimento de competências, como co-responsáveis, com a Fazesp, por todas as atividades relacionadas com o desenvolvimento de competências promovidas pela Secretaria.

Essa resolução cria as seguintes funções de gestores de capacitação:

- i) Gestores Setoriais de Capacitação, com atuação em toda a coordenadoria a que se subordina;
- ii) Gestores Subsetoriais de Capacitação, com atuação em uma diretoria, quando a coordenadoria a qual se subordina considerá-lo necessário; e
- iii) Gestores Regionais de Capacitação, com atuação supra setorial, em toda a regional de cada uma das dezoito delegacias que compõe a Sefaz-SP (Figura 11).



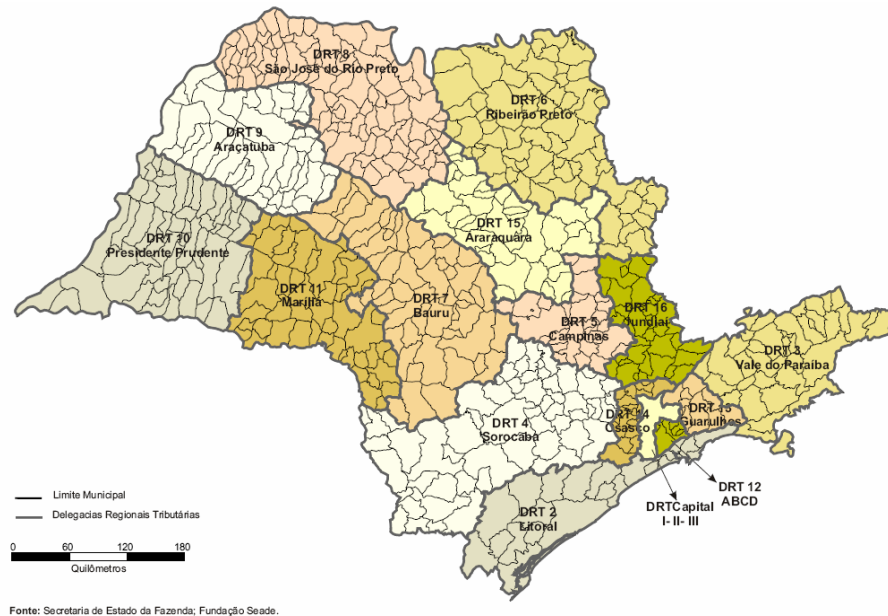


Figura 11 – Mapa com as Delegacias Regionais Tributárias da Sefaz-SP  
(Anuário Estatístico do Estado de São Paulo – 2003)

## 7.1 Elaboração do Programa de Capacitação

O Programa Anual de Capacitação, baseado no modelo de gestão de pessoas por competências, configura-se como o espaço que define as atividades necessárias à sua implantação.

Anualmente, a Fazesp será responsável pelo planejamento e coordenação das atividades que compõem o fluxo definido nesse tópico, apresentando como produto final o programa de capacitação por desenvolvimento de competências.

O programa conterá o plano de capacitação da Sefaz-SP, elaborado pelo trabalho conjunto da Fazesp e dos gestores de capacitação setoriais, subsetoriais e regionais, e será construído em alinhamento com objetivos estratégicos da Secretaria. Além disso, contemplará tanto as propostas de eventos de capacitação para o próximo ano, quanto aquelas que se estendam por períodos mais longos, garantindo na elaboração da estratégia de capacitação não só uma visão de curto, mas também de médio e longo prazo.

As etapas do processo de elaboração do Programa Anual de Capacitação para o ano de 2009 estão representadas resumidamente no diagrama da Figura 12, destacando-se os agentes envolvidos.

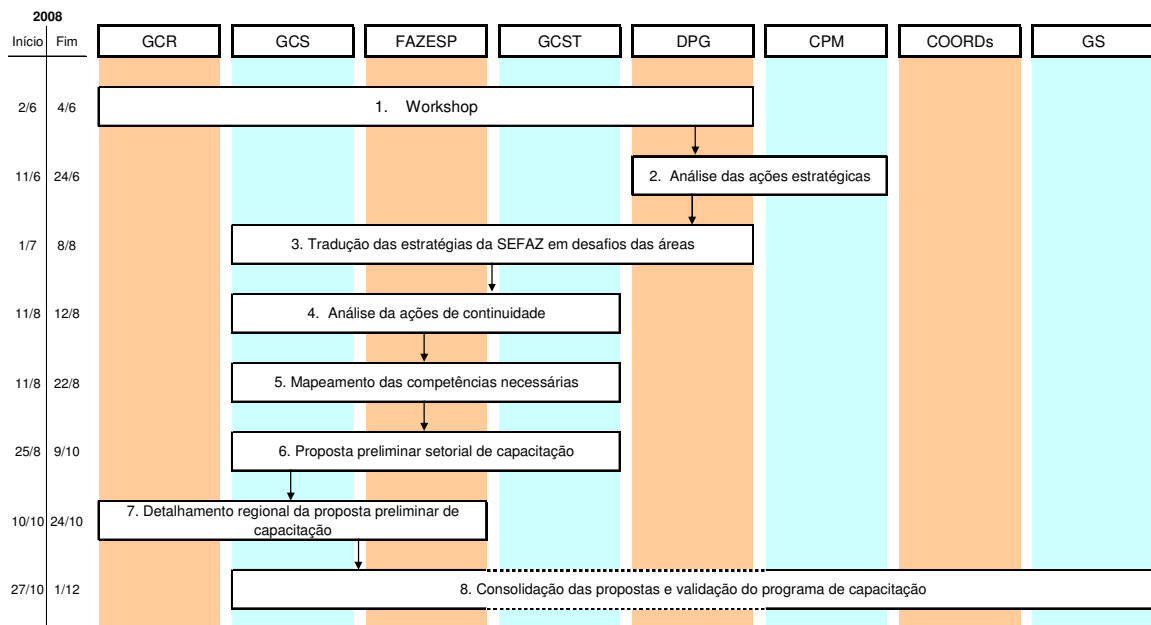


Figura 12 – Fluxo de construção do Programa de capacitação

Os agentes envolvidos são os abaixo destacados:

- GS – Gabinete do Secretário
- GCS – Gestores de Capacitação Setorial
- GCST – Gestores de Capacitação Subsetorial
- GCR – Gestores de Capacitação Regional
- FAZESP – Escola Fazendária do Estado de São Paulo
- DPG – Departamento de Planejamento e Gestão de projetos, departamento responsável pela elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico da Sefaz-SP e pelo acompanhamento dos projetos de modernização da secretaria.
- CPM – Coordenadoria de Planejamento e Modernização, coordenadoria à que se subordinam a Fazesp e o DPG
- COORDs – Coordenadores da Sefaz-SP, a cujos servidores o programa de capacitação se destina a atender

## 7.2 Desenvolvimento do Plano de Ação Anual

Após a aprovação do Programa Anual de Capacitação, a Fazesp precisa elaborar um plano de ação que contemple todas as etapas necessárias à sua efetiva execução.

A Figura 13 apresenta o fluxo de elaboração do Plano de Ação Anual para o ano de 2009. Os agentes do Fluxo são apresentados a seguir:

- GS – Gabinete do Secretário
- GCS/GCST/GCR – Gestores de Capacitação (setorial, subsetorial e regional)
- Líderes de Núcleo – Líderes dos Núcleos de Capacitação
- CND – Diretoria de Capacitação
- P&D – Diretoria de Apoio à Pesquisa
- SEC – Secretário Executivo de Capacitação
- DSL – Diretoria de Suporte Logístico
- DA – Diretoria de Administração
- DC – Diretoria de Comunicação
- C. Pedg – Coordenador Pedagógico
- GP – Gerente de Projetos
- Equipe – membros dos Núcleos de Capacitação que auxiliam o GP nos projetos sob sua coordenação.
- Diretor da Fazesp
- CJ – Consultoria Jurídica
- NCC – Núcleo de compras e contratos

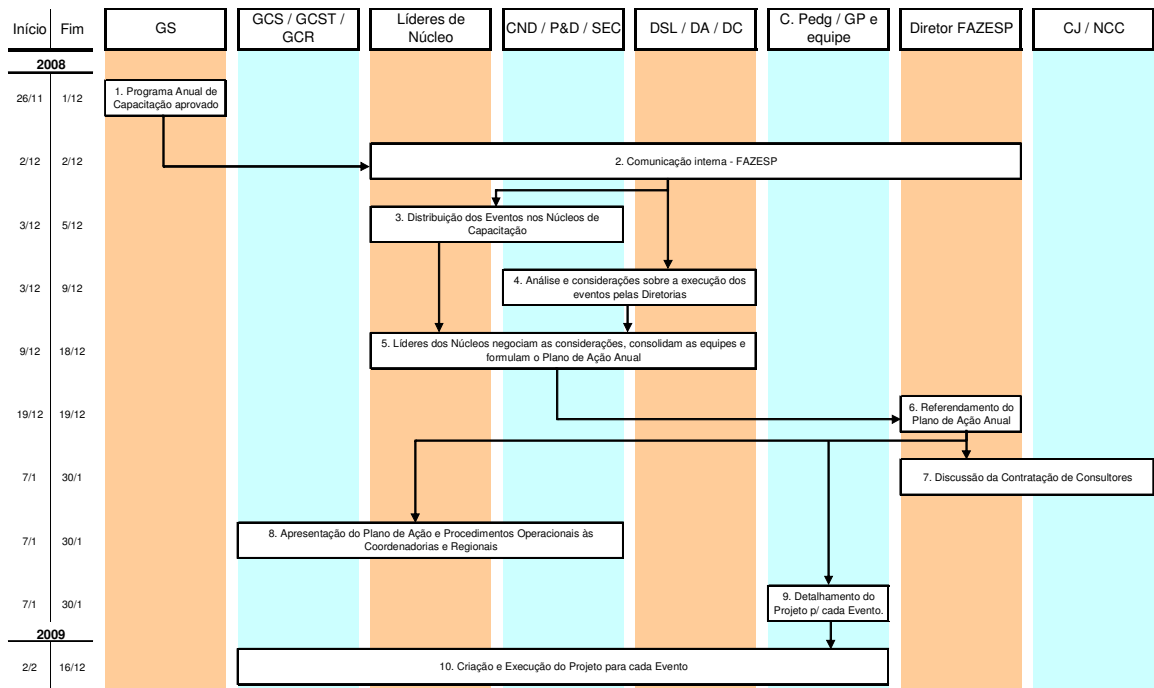


Figura 13 – Fluxo de Desenvolvimento do Plano de Ação Anual

### 7.3 Plano de Execução do Projeto

O plano anual de capacitação é a síntese da estratégia de operacionalização do programa anual de capacitação. Ele apresenta a visão sistêmica dos projetos de capacitação a serem implementados pela Fazesp durante o ano, e terá a diretoria de capacitação como a responsável pela sua gestão.

Complementando e subsidiando a gestão integrada dos projetos, os gerentes de projetos deverão desenvolver planos de execução, alinhados ao plano anual de capacitação e específicos para cada projeto.

O plano de execução do projeto deverá ser desenvolvido pelo gerente do projeto, seguindo uma sistemática específica que destaca a descrição das principais ações de cada etapa e o cronograma de projeto a ser cumprido.

### 7.4 Atualização da Matriz de Capacitação

Para que a matriz de capacitação seja uma ferramenta útil aos objetivos de desenvolvimento de competências dos servidores da Sefaz-SP, ela deverá ser monitorada e ajustada sempre que houver mudança em algum de seus

componentes. De modo geral, essas mudanças poderão estar na árvore de macroprocessos, se, por exemplo, ocorrer o acréscimo ou supressão de processos ou atividades; nas competências, se uma nova competência for exigida por alteração nas tecnologias ou metodologias de trabalho; nas diretrizes estratégicas definidas pelo secretário, ou mesmo no campo funcional da Sefaz-SP.

O mecanismo de acompanhamento e atualização da matriz segue o fluxo representado no diagrama da Figura 14. As ações devem ser contínuas, podendo o fluxo ser iniciado a qualquer momento pelos gestores de capacitação e obrigatoriamente no mês de março de cada ano pela Fazesp.

**Atualização da Matriz de Capacitação**

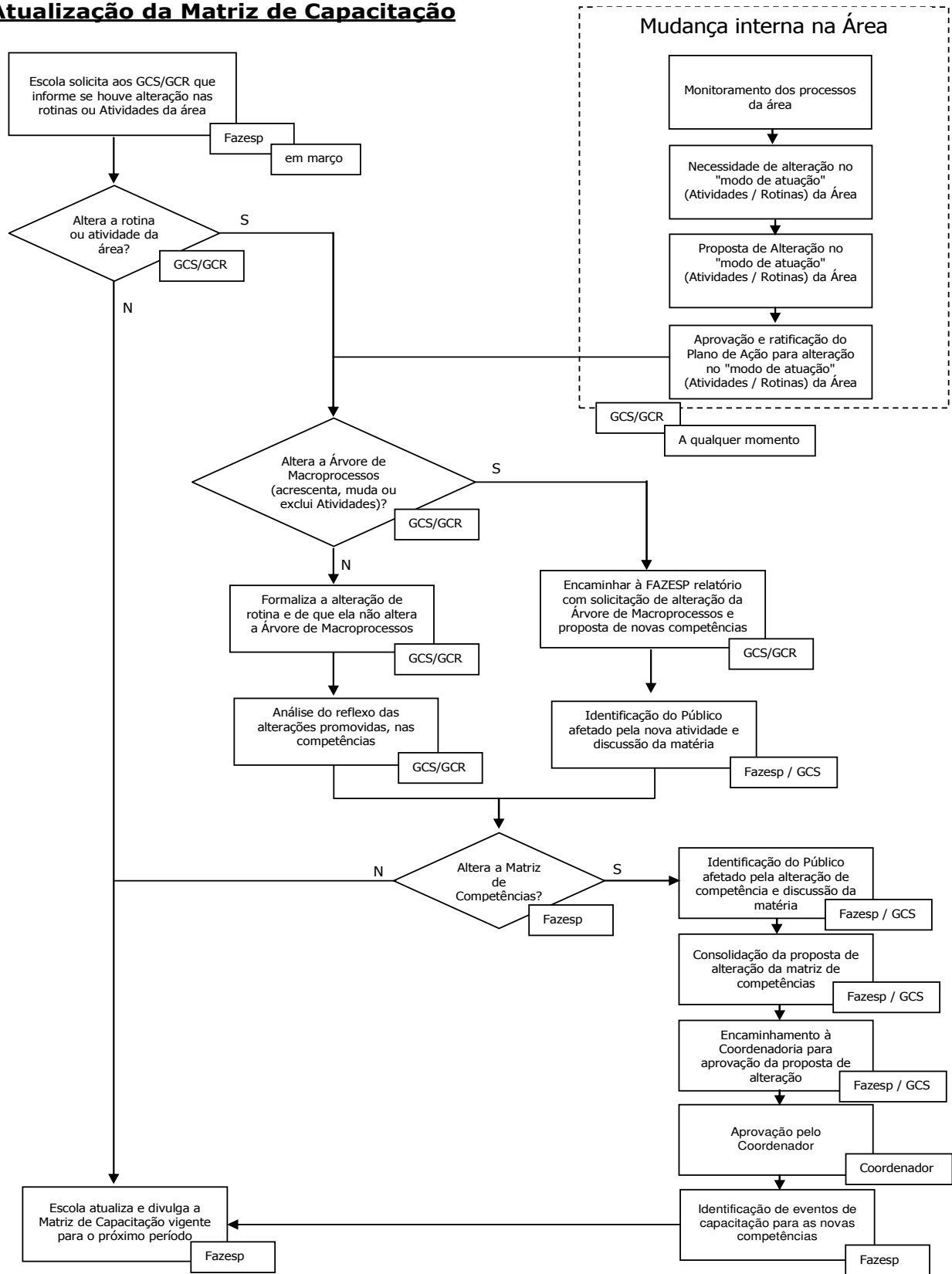


Figura 14 – Atualização da Matriz de Capacitação

## **8 CONCLUSÃO**

Aplicando-se os conceitos de competências à elaboração do programa de capacitação, garante-se 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.

## 9 REFERÊNCIAS

DUTRA, J. S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In: EBOLI, M. P. (Org.). Coletânea Universidades Corporativas. **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999, v. 1, p. 137-147.

DUTRA, J. S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In: EBOLI, M. P. (Org.). Coletânea Universidades Corporativas. **Gestão de Competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Org.). **Competências Conceitos métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: OLIVEIRA JR, M. M. (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Gestión, 1997.

SHEWHART, W. A. **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control**. New York: Dover, 1939

### AUTORIA

**Alexandre Angrisano** – Agente Fiscal de Rendas é Assessor Fiscal no Departamento de Planejamento e Gestão de Projetos da Secretaria da Fazenda de São Paulo. Graduado e mestre em engenharia de eletricidade pela USP, com especialização em Project Management (PMI Methodology) pela George Washington University. Atuou nas áreas de vendas e gestão de projetos nos setores de capacitação, energia e naval: Fazesp, ABB, Ministério da Marinha, Guascor e Siemens.

Endereço eletrônico: [aangrisano@fazenda.sp.gov.br](mailto:aangrisano@fazenda.sp.gov.br)

**Ronald Eduard Kyrmse** – Agente Fiscal de Rendas é Assessor Fiscal na Fazesp – Escola Fazendária do Estado de São Paulo. Graduado em engenharia química pela Universidade Federal do Paraná e em Direito pela USP. Atuou nas áreas de engenharia, planejamento e RH: General Motors do Brasil, Makro Atacadista e Grupo BASF.

Endereço eletrônico: [rekyrmse@fazenda.sp.gov.br](mailto:rekyrmse@fazenda.sp.gov.br)