

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Diagnóstico de Necessidades de Aprendizagem: Vinculando Estratégia Organizacional e Investimentos em Capacitação e Desenvolvimento

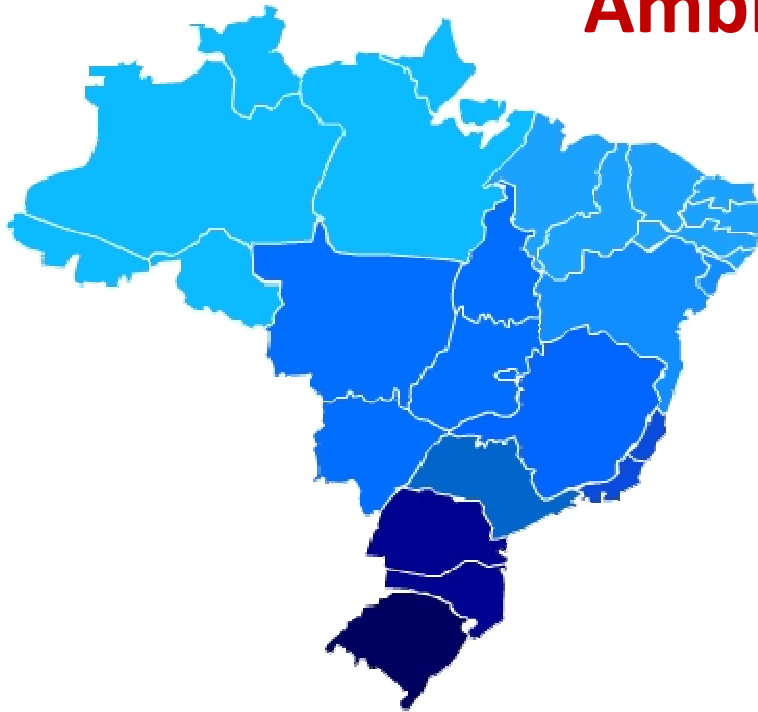
*A experiência da Secretaria da Receita Federal do Brasil -
RFB*

Enap

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO



Ambiente de atuação



- 10 Regiões Fiscais e UC
- 568 unidades
- 24.581 servidores
- 15.030 servidores capacitados

Missão:

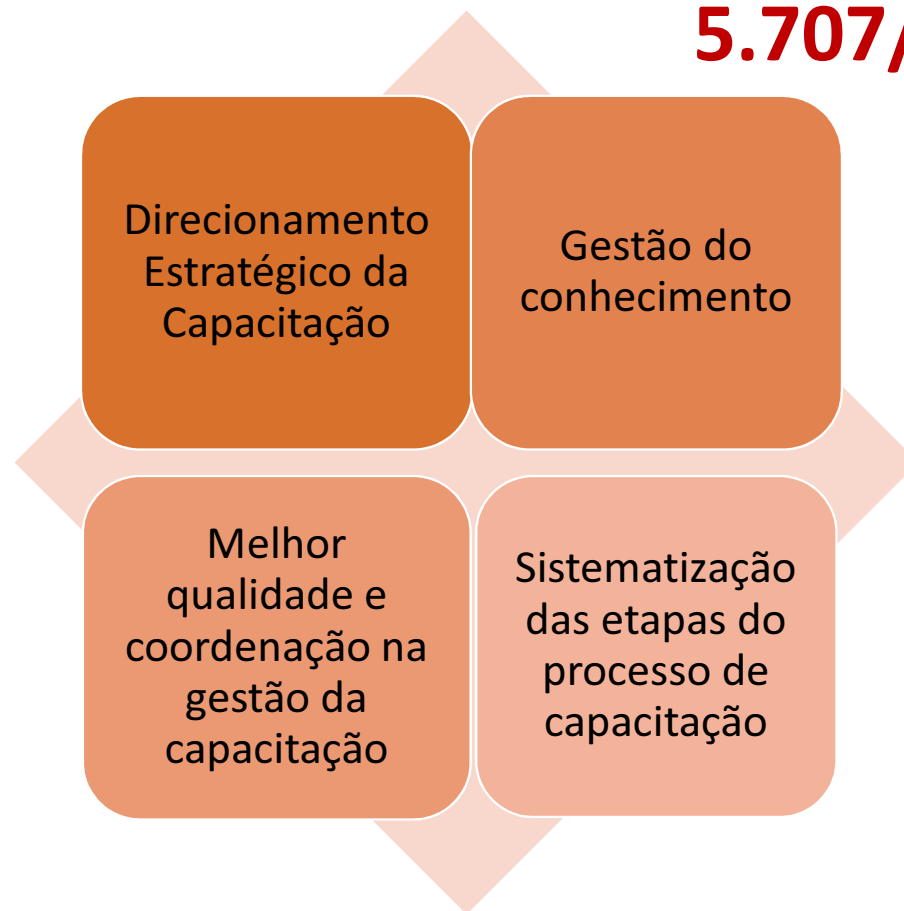
Exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade.

Diagnóstico da capacitação em 2010

Baixo grau de orientação estratégica da capacitação

- 56% dos servidores insatisfeitos com a política de treinamento
- Ausência de processo estruturado de diagnóstico de necessidades de capacitação
- Preponderância de ações customizadas, para solução de problemas individuais e localizados
- Ausência de oferta sistemática para promover contínuo e gradativo desenvolvimento de competências individuais
- Baixo nível de qualidade no gerenciamento das ações

Oportunidades trazidas pelo Decreto 5.707/2006

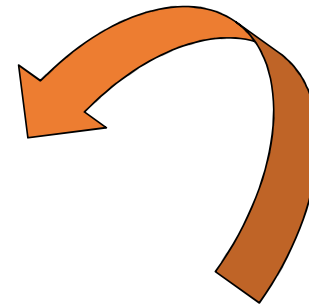
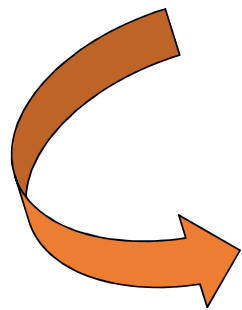
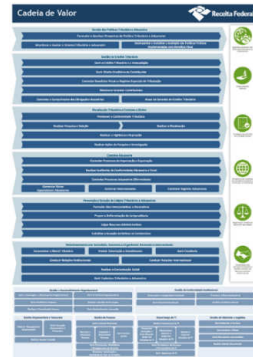


Capacitação com Foco em Competências

Decreto 5.707/ 2006 - Objetivos

- Foco nos objetivos da instituição
- Planejamento com base em necessidades reais x demandas aleatórias
- Envolvimento e comprometimento das pessoas com a instituição
- Construção de ambiente de aprendizagem
- Auto conhecimento e auto desenvolvimento
- Ferramenta para fomentar o diálogo servidor x chefia

Etapas da implementação



Mapeamento de Competências

Diagnóstico de Competências

Desenvolvimento de Competências

2011
2015
2017

2011 - 56%
2013 - 75%
2016 - 71%

Programa de Educação Corporativa – Proeduc desde 2012

Classificação das competências

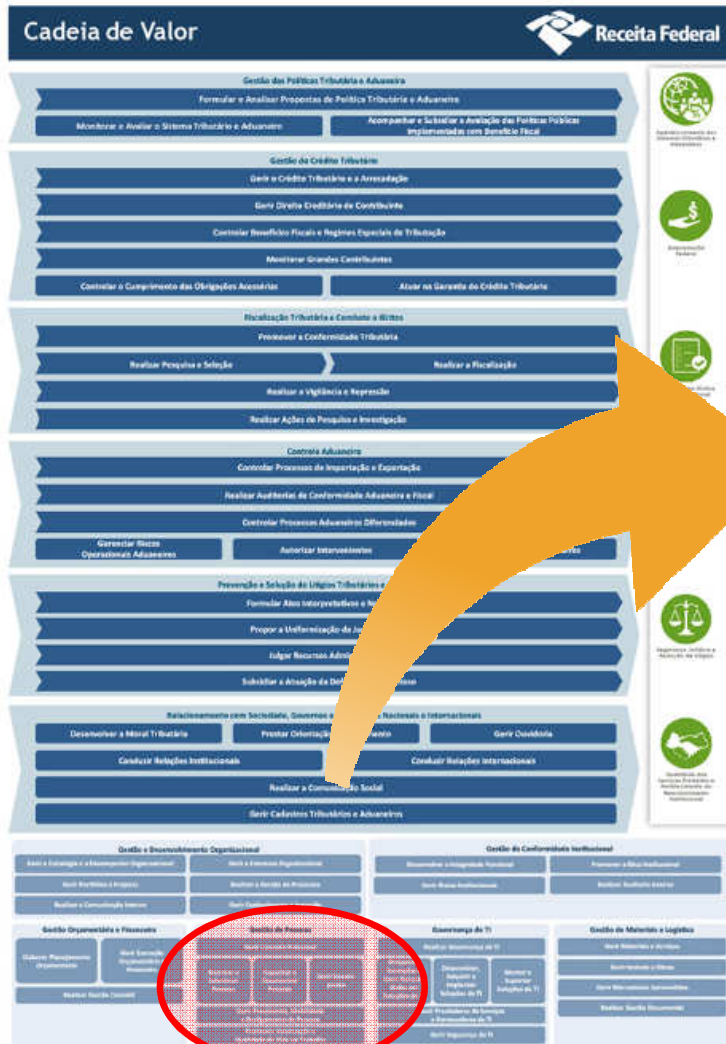
Competências Institucionais

- Atributos da instituição que a tornam eficaz
- Permitem que sejam atingidos seus objetivos
- Benefícios percebidos pela sociedade/usuários

Competências Individuais

- Fundamentais – todos os servidores
- Gerenciais – todos os gestores
- Específicas – por processo de trabalho

Competências Específicas



Gestão de Pessoas

Gerir Controle Funcional

Recrutar e selecionar pessoas

Capacitar e desenvolver pessoas

Gerir desempenho

Gerir provimento, mobilidade e desligamento de pessoas

Promover valorização e qualidade de vida no trabalho

Exemplos de competências específicas

Processo	Competência
Controlar o cumprimento das obrigações acessórias	Identificar os contribuintes elegíveis aos requisitos de obrigatoriedade à entrega das declarações selecionando os casos de regularidade e de omissão.
Realizar Pesquisa e Seleção <ul style="list-style-type: none">• Selecionar sujeitos passivos	Propor a inclusão de operações locais de impacto no Plano Estratégico Regional da Programação/Seleção , considerando as metas institucionais e os critérios de seleção usualmente utilizados.
Capacitar e Desenvolver Pessoas <ul style="list-style-type: none">• Gerir Educação Corporativa	Identificar as necessidades de capacitação de acordo com o grau de lacunas e a quantidade de servidores com necessidade de desenvolvimento, considerando as demandas estratégicas da unidade.

Como é feito o diagnóstico de necessidades de aprendizagem?

Evolução dos Questionários de Diagnóstico de Competências

2:*

EFETIVIDADE DE GESTÃO: Planejar, organizar e realizar atividades necessárias à efetivação de planos, metas e ações, acompanhando a execução, avaliando resultados e adotando medidas corretivas.

Escolha uma das seguintes respostas:

- Nenhum: Não expesso a competência
- Baixo: Expesso pouco a competência
- Médio: Expesso moderadamente a competência
- Alto: Expesso muito a competência
- Superior: Expesso acima do esperado a competência
- Não se aplica ao meu desempenho

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none">· Administração pública· Métodos e técnicas de planejamento e gestão estratégica· Indicadores de desempenho	<ul style="list-style-type: none">· Identificar oportunidades e gerenciar riscos· Elaborar o planejamento da unidade ou setor, considerando o planejamento estratégico, as diretrizes e metas estabelecidas· Gerenciar a implementação de planos de trabalho, garantindo eficiência, efetiva e qualidade	<ul style="list-style-type: none">· Comprometimento com a instituição· Iniciativa e proatividade· Demonstrar flexibilidade

Questionários de Diagnóstico de Competências – servidor

Questionário de Necessidade de Capacitação

Unidade COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Assinale um valor de 1 a 10, conforme sua necessidade de capacitação nas competências abaixo, sendo:

1 - Nenhuma necessidade de capacitação pois não tem dificuldade e/ou não necessita de ajuda.

10 - Urgente necessidade de capacitação, pois tem muita dificuldade e/ou sempre necessita de ajuda.

10.3 Capacitar e Desenvolver Pessoas

10.3.2 Gerir Educação Corporativa

Identificação de necessidades de capacitação

Identificar recursos necessários (físicos, humanos, orçamentários), para o planejamento de programas e ações de capacitação considerando o diagnóstico de competências e os referenciais orçamentários existentes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaboração de Projeto de Aprendizagem

Elaborar Projeto de Aprendizagem das ações de capacitação a serem realizadas, identificando claramente seus objetivos de aprendizagem, de acordo com as competências a serem desenvolvidas e com o planejamento aprovado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionários de Diagnóstico de Competências - Gestor

Questionário de Necessidade de Capacitação

Unidade Administrativa: COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Assinale um valor de 1 a 10, conforme a necessidade de capacitação do servidor nas competências abaixo, sendo:

1 - Nenhuma necessidade de capacitação pois não tem dificuldade e/ou não necessita de ajuda.

10 - Urgente necessidade de capacitação, pois tem muita dificuldade e/ou sempre necessita de ajuda.

10.3 Capacitar e Desenvolver Pessoas

10.3.2 Gerir Educação Corporativa

Identificação de necessidades de capacitação

Identificar recursos necessários (físicos, humanos, orçamentários), para o planejamento de programas e ações de capacitação considerando o diagnóstico de competências e os referenciais orçamentários existentes.

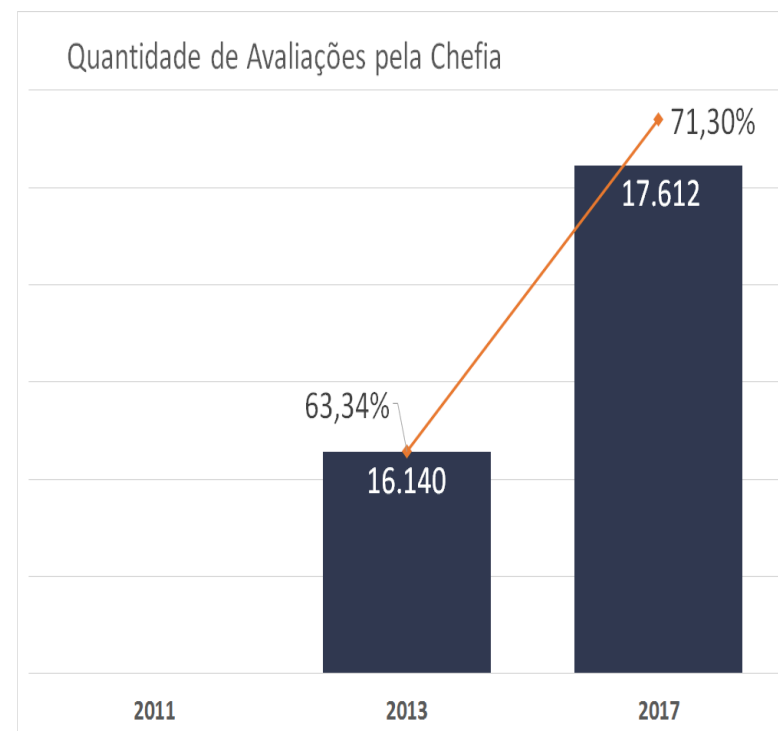
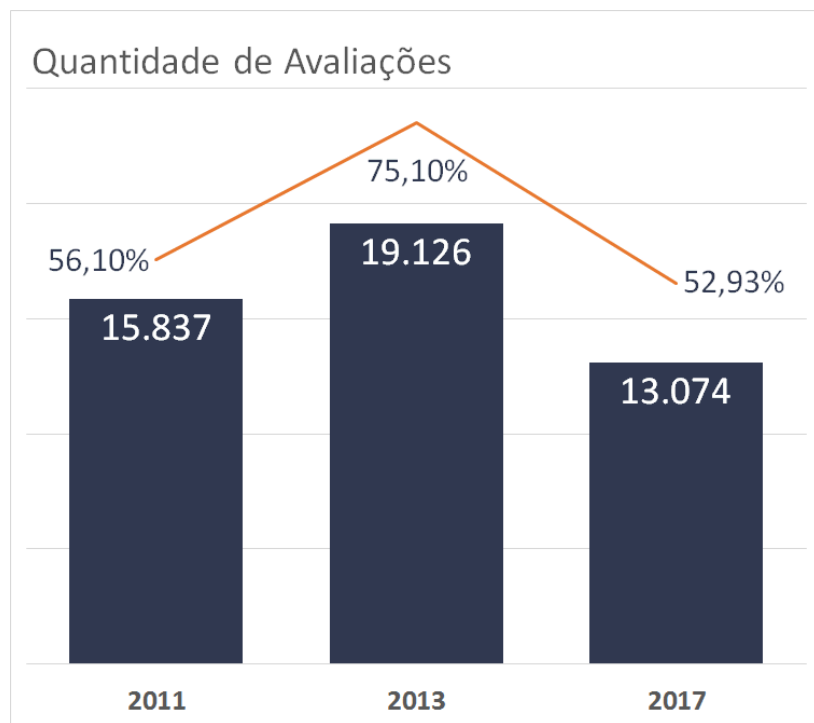
Servidores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servidor 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servidor 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servidor 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Elaboração de Projeto de Aprendizagem

Elaborar Projeto de Aprendizagem das ações de capacitação a serem realizadas, identificando claramente seus objetivos de aprendizagem, de acordo com as competências a serem desenvolvidas e com o planejamento aprovado.

Servidores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servidor 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servidor 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servidor 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Participação nos Diagnósticos de Competências



Dificuldades e estratégias de superação



Participação voluntária nos ciclos de diagnóstico

- Plano de Comunicação dirigido a gestores e servidores em geral
 - Vídeos, cartilhas, site na intranet, mensagens diretas
- Implementação da nova sistemática de capacitação
 - Capacitação da equipe nacional e regional em gestão por competências => trilha de aprendizagem
 - Reuniões nacionais e regionais de sensibilização e apresentação do novo modelo

Trilha de aprendizagem

Rede interna de capacitação

Oficinas anuais
de capacitação
por
competências

Oficinas de
mapeamento
de
competências
– UnB e UFPA

EAD de Gestão
por
Competências
(interno)

Gestão por
Competências
- ENAP

Fundamentos
e Tendências
de Gestão de
Pessoas - ENAP

Dificuldades e estratégias de superação

Utilização de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação a partir do modelo de competências

- Lacunas de competências (critério prioritário) + Demanda estratégica da unidade
 - Que novas iniciativas estão sendo planejadas para as quais será necessário o suporte de ações de capacitação?
- Construção de novo sistema informatizado
 - Planejamento anual relaciona as prioridades a partir das principais lacunas de competências e número de servidores com lacunas

Dificuldades e estratégias de superação

Mudança da cultura de capacitação

- Reuniões de sensibilização com gestores e representantes de capacitação nacionais, regionais e locais
- Elaboração de cartilhas para gestores, servidores e rede de gestão de pessoas

Programas Nacionais de Capacitação

- Canalizar ofertas de capacitação para maiores lacunas de competência nacionais
- Estruturados por processos e competências
- Evitar multiplicidades de ofertas e retrabalho no desenho das ações de aprendizagem

Programa Nacional de Capacitação

- Macro processo

Módulo

- Processo

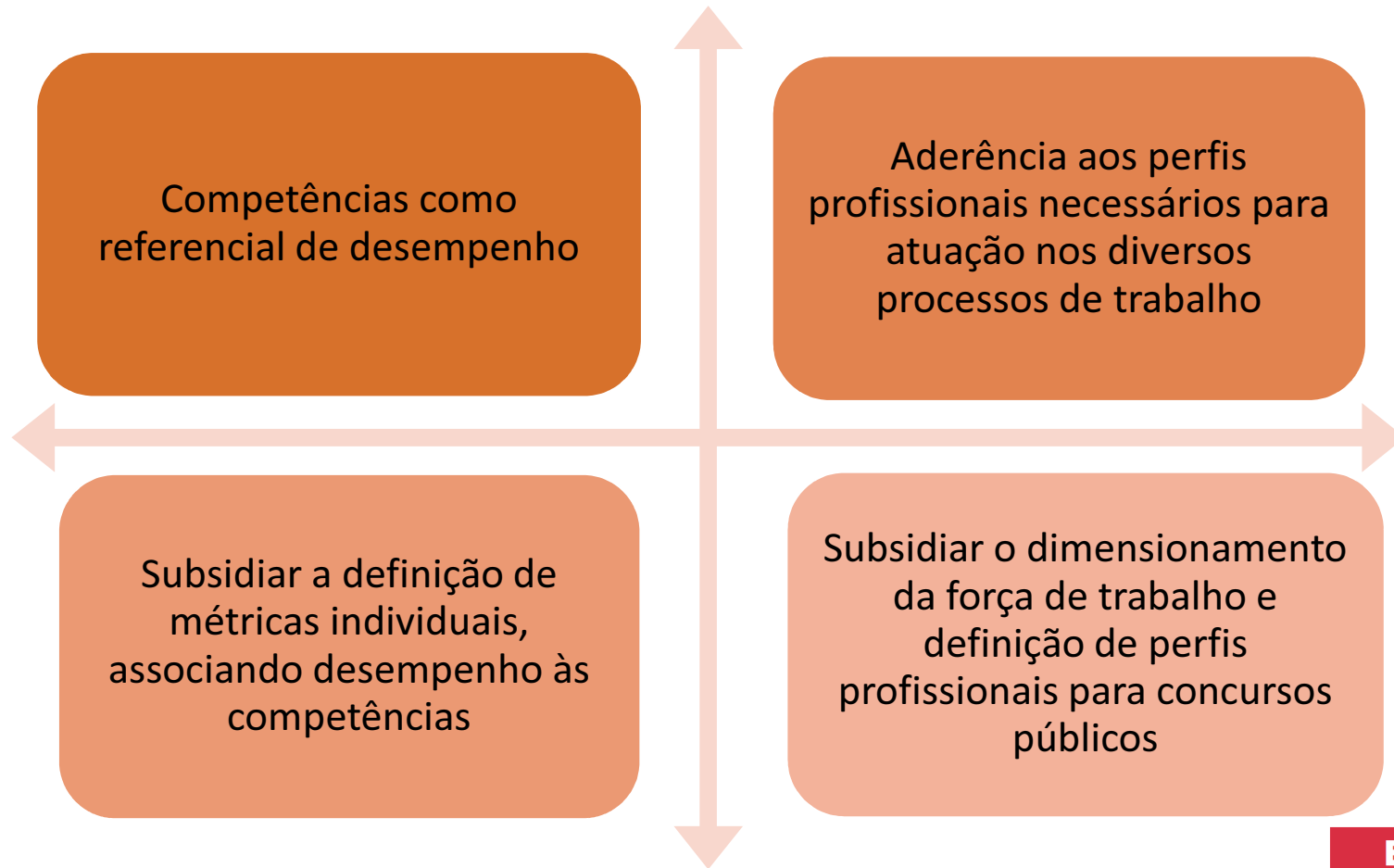
Ação de aprendizagem

- Competência

Trilhas de Aprendizagem

- Manuais de Trabalho
- Cursos presenciais
- Cursos EAD
- Video aulas

Evolução metodológica - Ciclo de Mapeamento 2017



- **Processo : Realizar Pesquisa e Seleção / Selecionar sujeitos passivos**
- **Competência atual : Planejamento da Programação - Planejar atividades de seleção do ano em curso, tendo em vista a execução dos procedimentos fiscais do ano subsequente.**

NOVAS COMPETÊNCIAS
Propor parâmetros mínimos de presença fiscal local para inclusão no Plano Estratégico Regional da Programação/Seleção, considerando as metas institucionais e os critérios de seleção usualmente utilizados.
Propor a inclusão de operações locais de impacto no Plano Estratégico Regional da Programação/Seleção, considerando as metas institucionais e os critérios de seleção usualmente utilizados.
Identificar setores econômicos e ocupações principais de maior interesse fiscal, a serem incluídos no Plano Estratégico Regional da Programação/Seleção, com base no grau de risco de ocorrência das diferentes práticas tributárias evasivas.
Elaborar o Plano Estratégico Regional da Programação/Seleção, de acordo com as diretrizes e metas estabelecidas anualmente pela SUFIS e considerando as proposições das unidades locais.
Elaborar as regras de seleção propostas, mediante a aplicação de técnicas de manipulação de dados e/ou utilização de sistemas próprios da seleção, descrevendo o grau de certeza e a complexidade de execução e determinando o valor estimado de lançamento de cada incidência, com o objetivo de identificar indícios de fraude e/ou sonegação fiscal.

Resultados Obtidos



Inventário de competências alinhado à estratégia

Domínios e Lacunas de Competências : servidor, equipe, unidade / competência / processo e macroprocesso

+ de 70% das ações de capacitação associadas à lacunas de competências

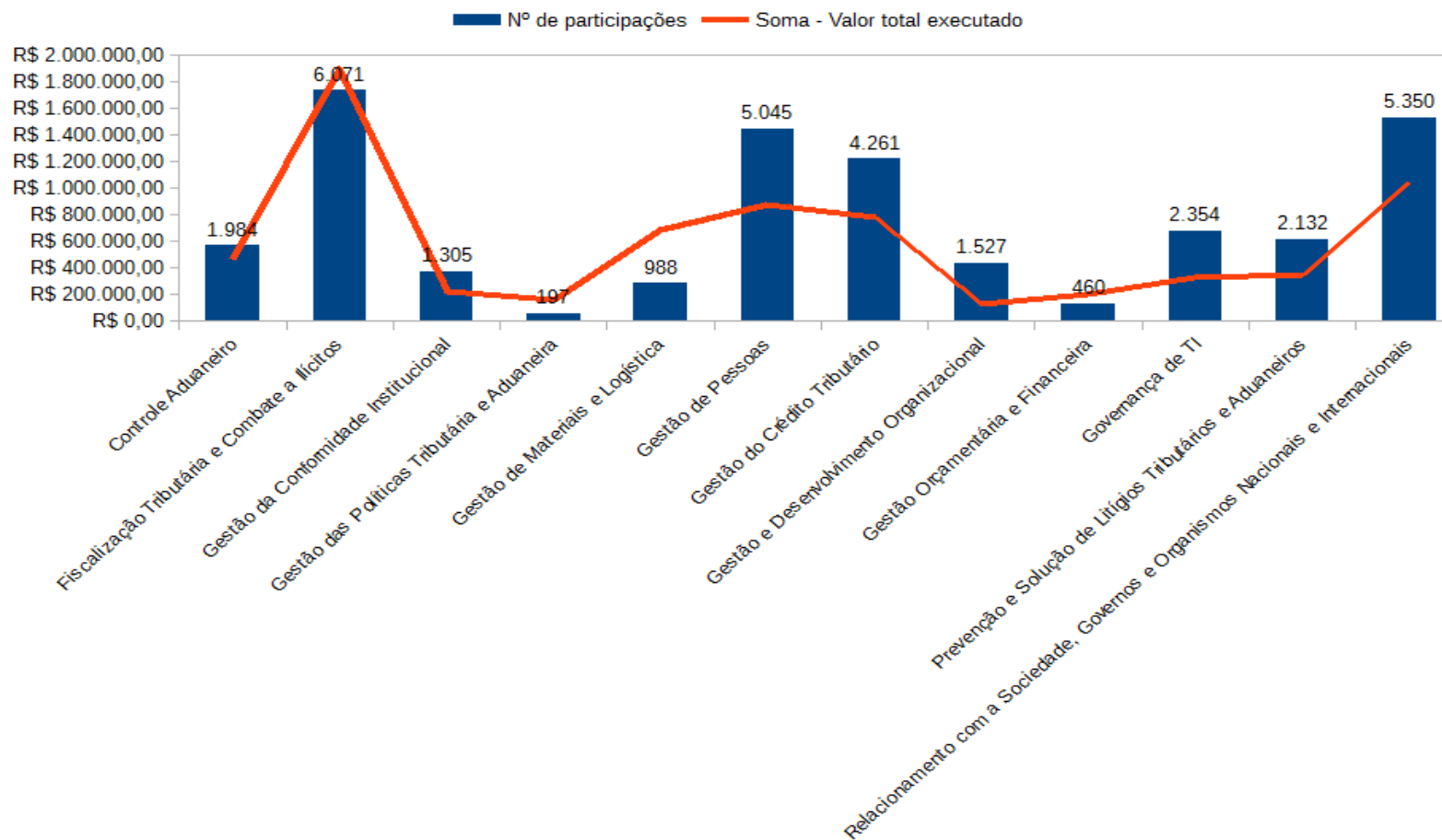
Redução médias das lacunas individuais desde 2012

Oficinas de Revisão de Competências



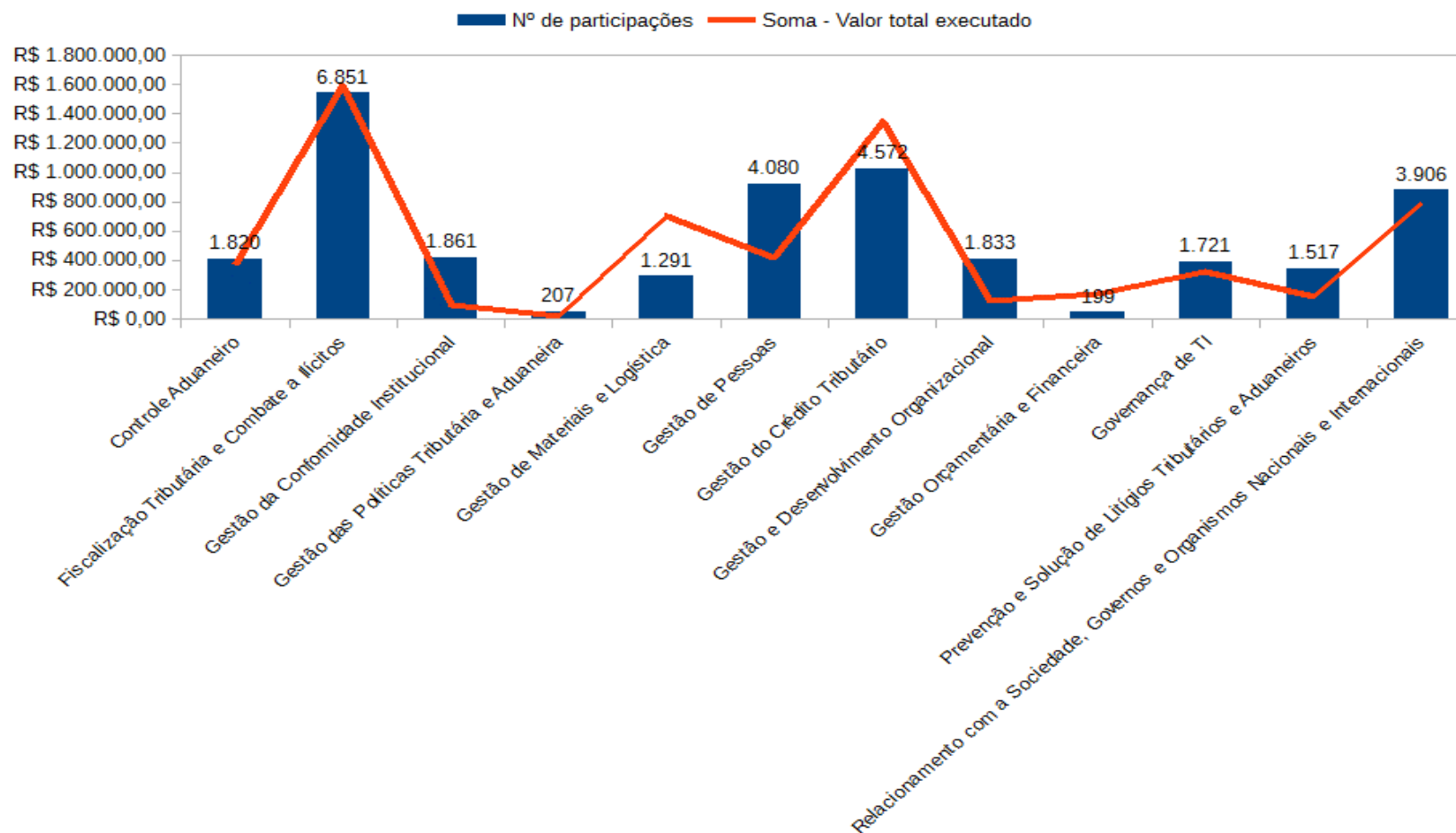
Foco estratégico dos investimentos em capacitação - 2016

Investimentos e Participações de Servidores em Ações de Capacitação

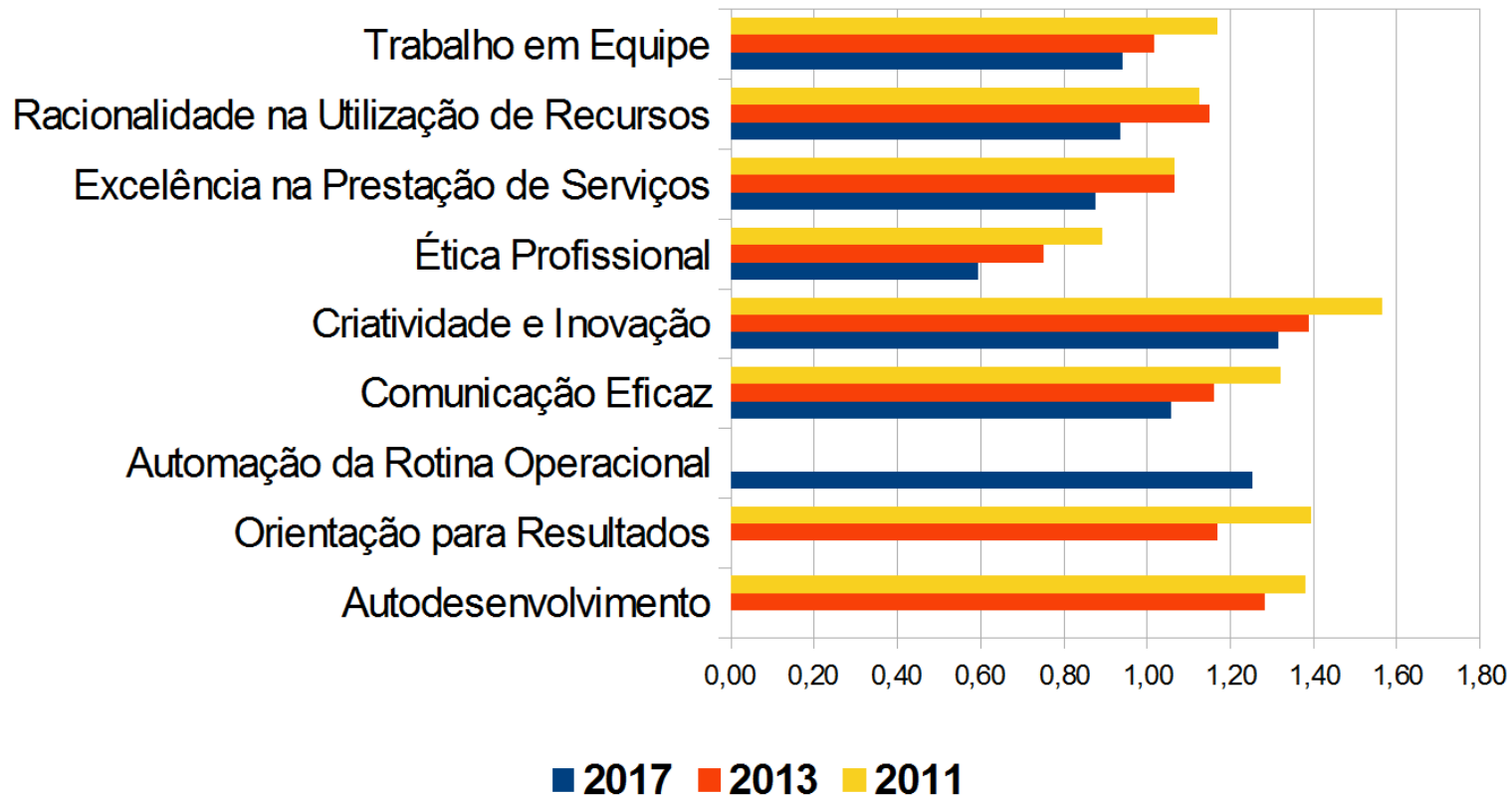


Foco estratégico dos investimentos em capacitação - 2017

Investimentos e Participações de Servidores em Ações de Capacitação



Evolução de Lacunas - Competências Fundamentais

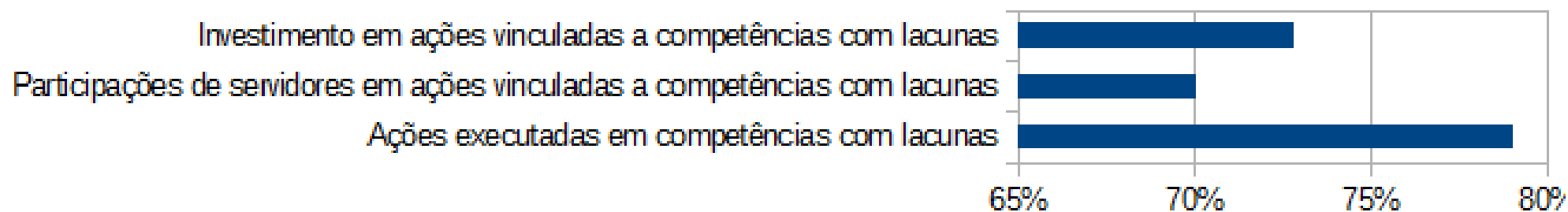


Investimentos em capacitação x lacunas de competências

2015

Ofertas de Capacitação destinadas à redução de Lacunas de Competências

2015



Fatores de Sucesso

Patrocínio da liderança estratégica

Comprometimento do corpo gerencial

Customização da metodologia

Plano de comunicação

Processo participativo

Sistema de informação próprio – competências e capacitação

“ As pessoas determinam a capacidade de desempenho de uma organização. Nenhuma organização pode ir melhor que as pessoas que tem. Toda organização desenvolve pessoas: não há escolhas. Ou ela os ajuda a crescer ou impede seu crescimento. Ou as forma ou as deforma.”

Peter Senge

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Grata pela atenção!

Mara.Vieira@receita.fazenda.gov.br