

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Gestão por Competências na Receita Federal

Seminário de Gestão de Pessoas

ENAP

28 de abril de 2016

Enap

Ministério do
Planejamento, Orçamento
e Gestão

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA

Experiência da Receita Federal



O dilema do **Decreto 5.707**, por onde começar?

- Instituição do Projeto Estratégico de Capacitação com Foco em Competências - 2010

Ciclos de **Mapeamento e Diagnóstico**
de Competências



Programa de **Educação Corporativa**
fundamentado no desenvolvimento de
competências

Utilização do referencial de competências
em **outros processos de GP** - Integração
vertical e horizontal





Receita Federal

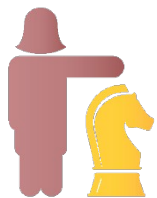
10 Regiões Fiscais
571 unidades

25.529 servidores

18.289 servidores
capacitados /2015

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

Por que a Gestão por Competências?



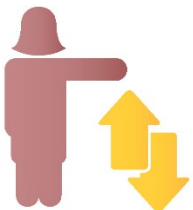
Capacitação estratégica



Melhoria do desempenho



Diálogo chefia-servidor



Autodesenvolvimento

Por que a Gestão por Competências?

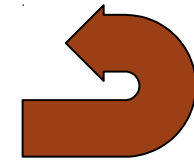
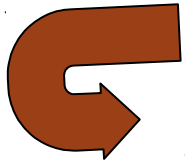
Instituição

- ✓ Alinhamento das competências dos servidores aos objetivos estratégicos
- ✓ Melhorar a qualidade e o nível de gerenciamento das ações de capacitação
- ✓ Identificar processos organizacionais que precisam ser desenvolvidos
- ✓ Desenvolvimento respaldado no diálogo entre chefia e servidor
- ✓ Abordagem sistêmica da gestão de pessoas => integração vertical e horizontal

Servidores

- ✓ Compreender melhor a missão institucional e o papel a ser desempenhado por cada um
- ✓ Maior clareza sobre os objetivos a serem alcançados
- ✓ Incentivar o desenvolvimento profissional e auto desenvolvimento

Estratégias da RFB



ago/2010 – set/2011
mar/2015 – set 2015

Mapeamento de Competências

- Competências Institucionais
- Competências Individuais
 - Fundamentais
 - Gerenciais
 - Específicas

2011 – 2013 – 2016*

Diagnóstico de Lacunas

L = DN - DE

Capacitação e Desenvolvimento de Competências

- Programa de Educação Corporativa – Proeduc
- Programa de Desenvolvimento Gerencial – DGR
- Autodesenvolvimento
- Planos de Desenvolvimento Pessoal

Competências Institucionais da RFB

Arrecadação de recursos para o Estado

Capacidade de garantir a arrecadação, provendo o Estado dos recursos necessários à execução das Políticas Públicas, em benefício da sociedade.

Controle aduaneiro

Capacidade de exercer o controle aduaneiro de maneira transparente e segura, promovendo a facilitação do fluxo internacional de bens e mercadorias, a proteção da sociedade e a regulação econômica.

Conformidade tributária e aduaneira

Capacidade de promover o cumprimento espontâneo, mediante a prestação de serviços de excelência ao cidadão, a gestão integrada do crédito tributário e o combate rigoroso aos ilícitos fiscais e aduaneiros, de modo a elevar a percepção de risco e fortalecer a imagem institucional.

Competências Institucionais da RFB

Participação na política tributária e aduaneira

Capacidade de influenciar a formulação de políticas tributárias e aduaneiras, por meio de estudos técnicos e de modelos prospectivos, visando a justiça fiscal e a aceitação social da tributação.

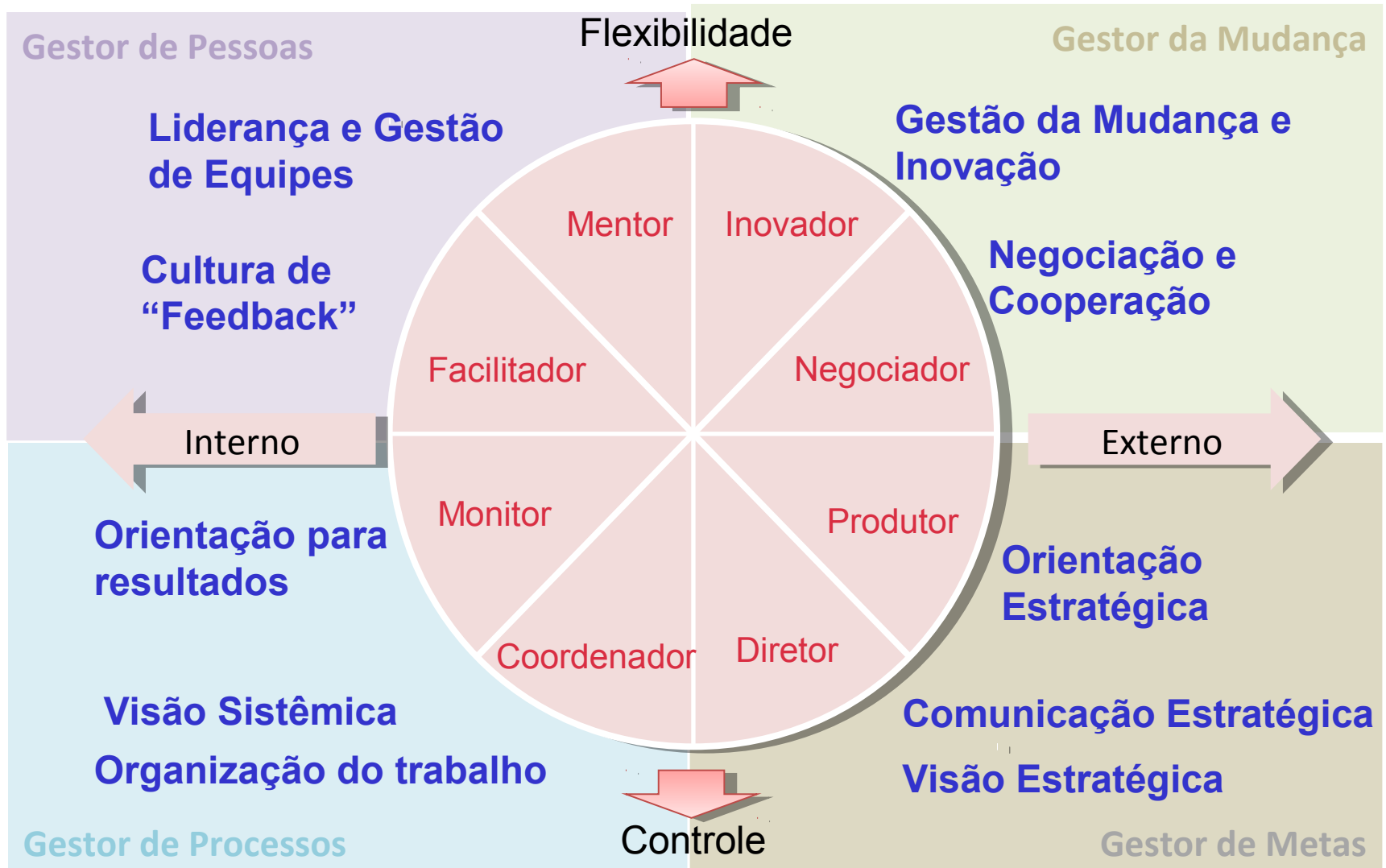
Relacionamento institucional

Capacidade de atuar de forma integrada junto a instituições nacionais e internacionais, buscando o fortalecimento de parcerias, o intercâmbio de informações e a otimização de esforços, com ênfase na mediação e cooperação.

Gestão organizacional

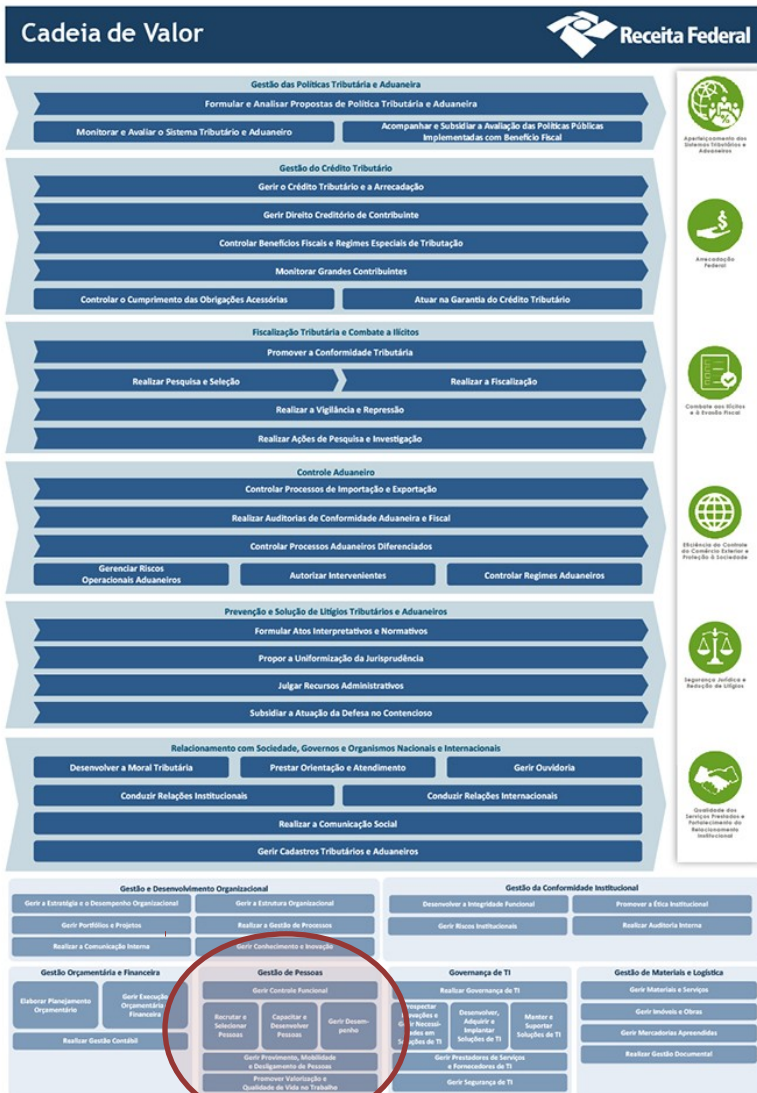
Capacidade de gerir pessoas e recursos organizacionais, por meio de soluções integradas e inovadoras que favoreçam o alinhamento estratégico e o desenvolvimento de um ambiente colaborativo, com vistas à otimização do desempenho individual e institucional.

Competências Gerenciais da RFB





Competências Específicas da RFB



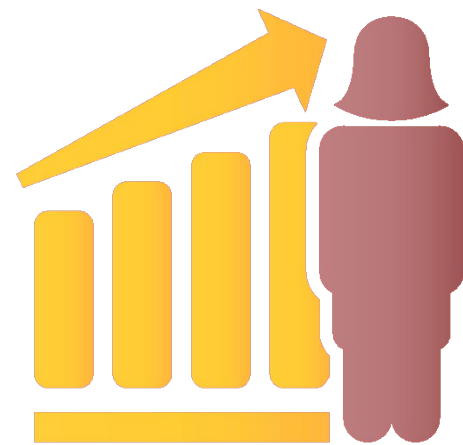
Competência: Diagnóstico de Necessidades de capacitação

Descrição: Realizar diagnóstico de necessidades de capacitação, periodicamente, a partir da identificação de lacunas de competências e das demandas estratégicas das unidades

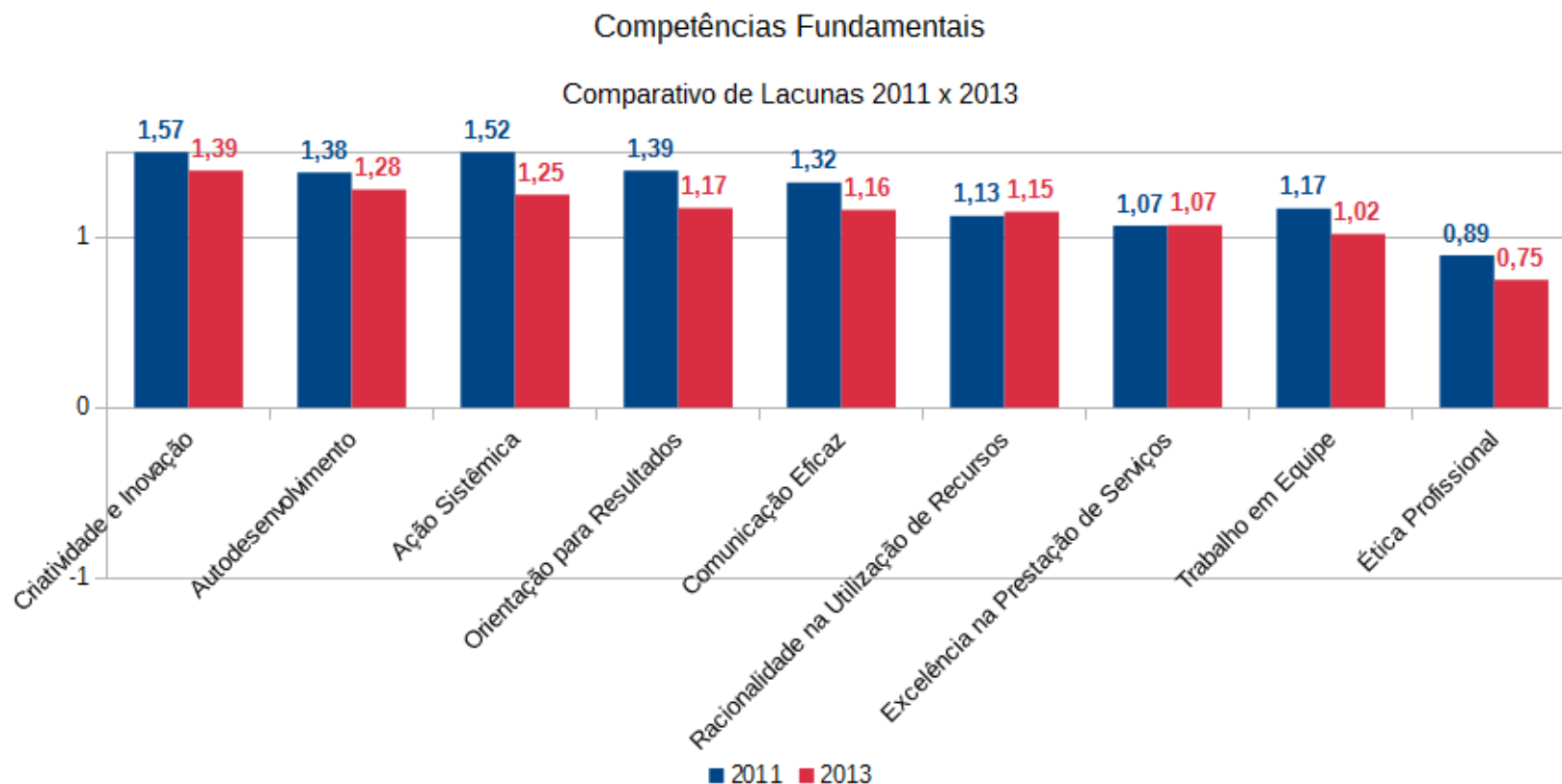
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none">• Avaliação de cenário interno e externo• Legislação e Normas internas de capacitação e desenvolvimento• Gestão por Competências	<ul style="list-style-type: none">• Hierarquizar competências a serem desenvolvidas, confrontando os resultados do diagnóstico de lacunas e da análise de demandas estratégicas• Interpretar diagnóstico de lacunas de competências, considerando os resultados apurados por processo, competência e unidade administrativa• Identificar junto aos gestores as demandas estratégicas das unidades, associando os tipos de demanda às competências a serem desenvolvidas	<ul style="list-style-type: none">• Colocar-se no lugar do outro, ter empatia• Ouvir atentamente e com receptividade seus interlocutores• Adotar postura crítica e formativa

Resultados Obtidos

- ✓ **Inventário de competências alinhado à estratégia**
 - 6 competências institucionais e 298 individuais
- ✓ **Domínios e lacunas de competência**
 - Por servidor, por equipe, unidade e consolidado institucional
 - Por competência, processo e macroprocesso
- ✓ **Redução geral das lacunas de competências**
- ✓ **Competências como referencial**
 - ✓ Capacitação e desenvolvimento
 - ✓ Banco de Talentos
 - ✓ Seleção de Dirigentes
 - ✓ Atribuição de medalha de mérito funcional
 - ✓ Avaliação estágio probatório

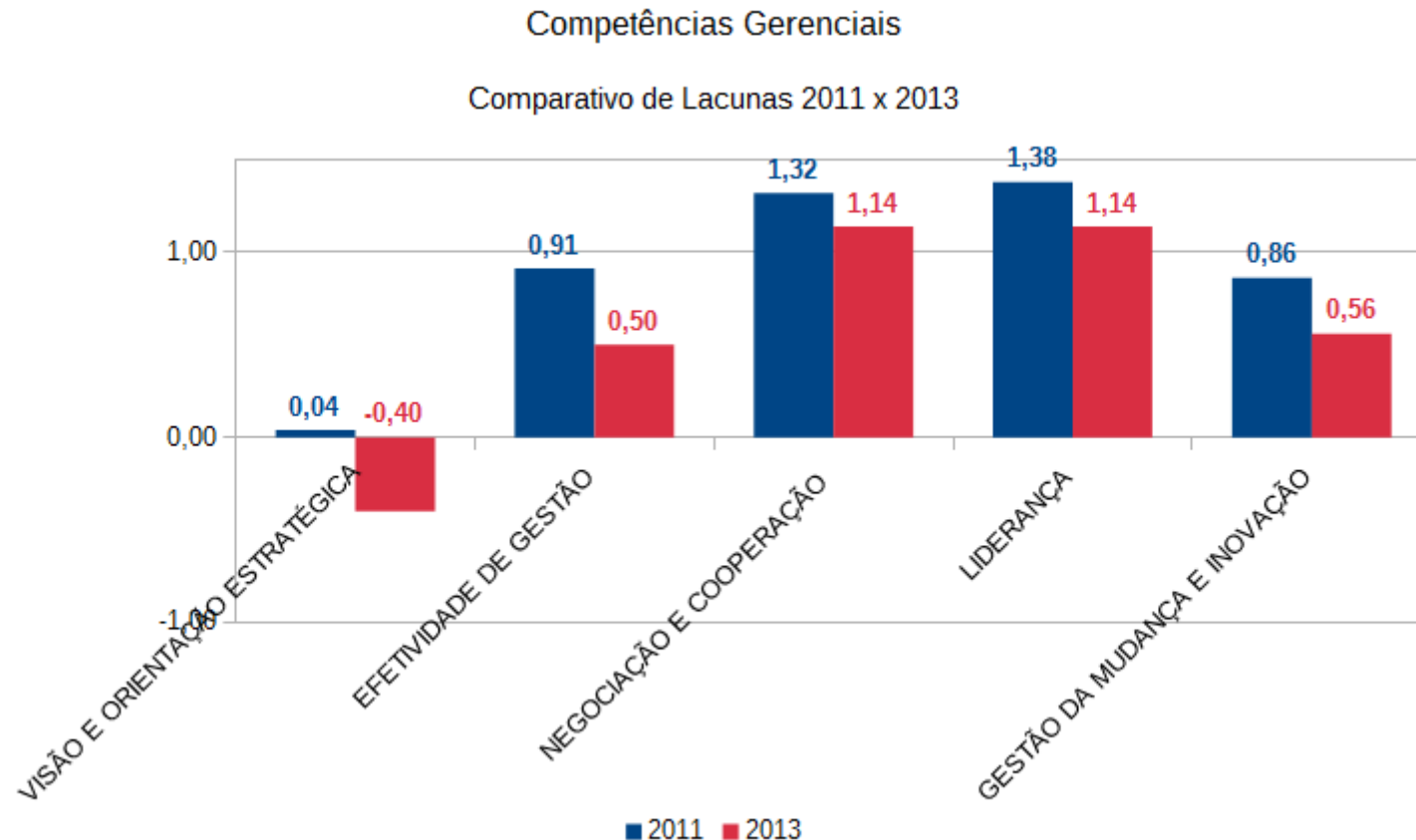


Resultados – Competências Fundamentais



REDUÇÃO MÉDIA DE 10,05%

Resultados – Competências Gerenciais

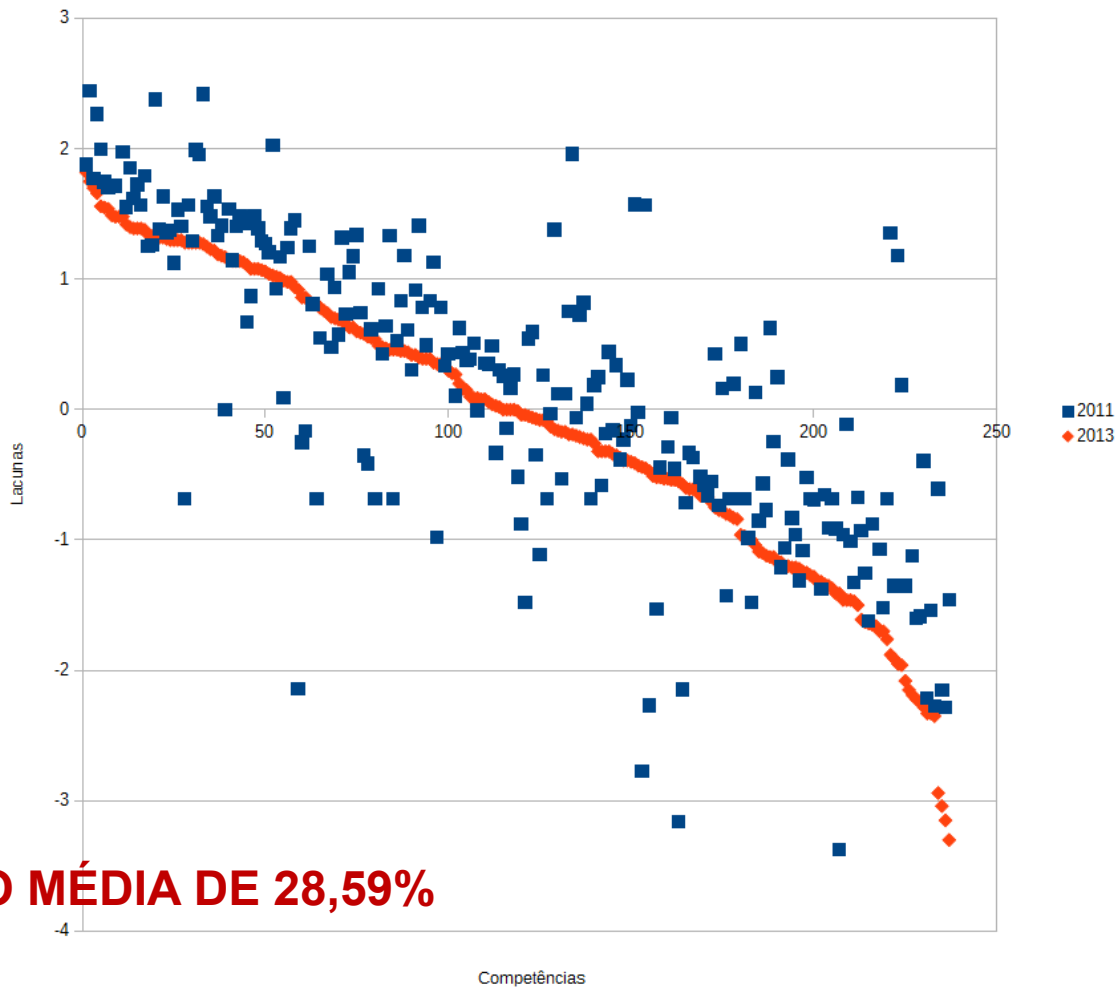


REDUÇÃO MÉDIA DE 246,76%

Resultados - Competências Específicas

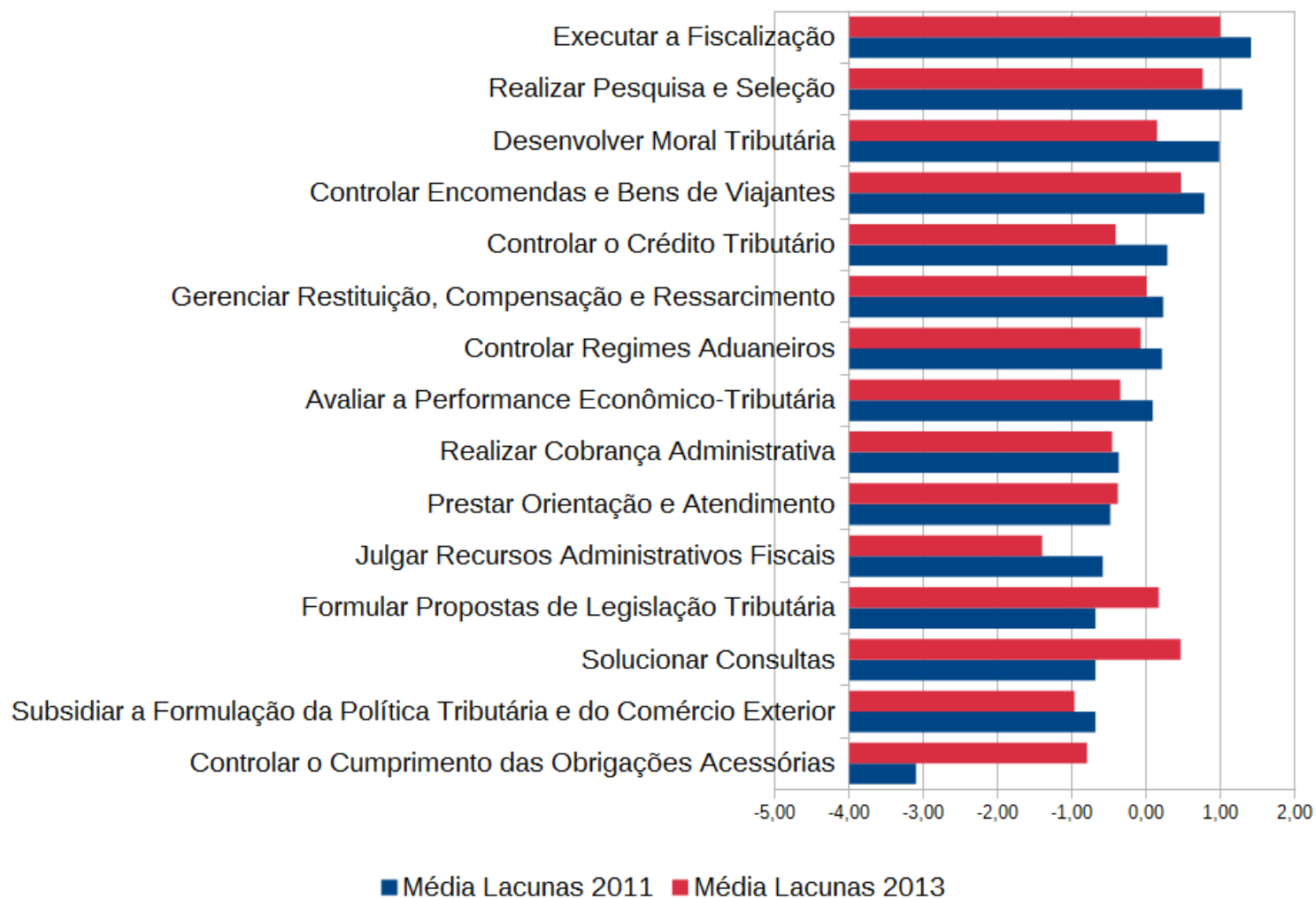
Evolução das Lacunas de Competências

Comparativo 2011 x 2013



REDUÇÃO MÉDIA DE 28,59%

Resultados - Competências Específicas



Fatores de Sucesso

- ✓ Patrocínio da liderança estratégica
- ✓ Comprometimento do corpo gerencial
- ✓ Customização da metodologia
 - ✓ competências específicas x processos de trabalho

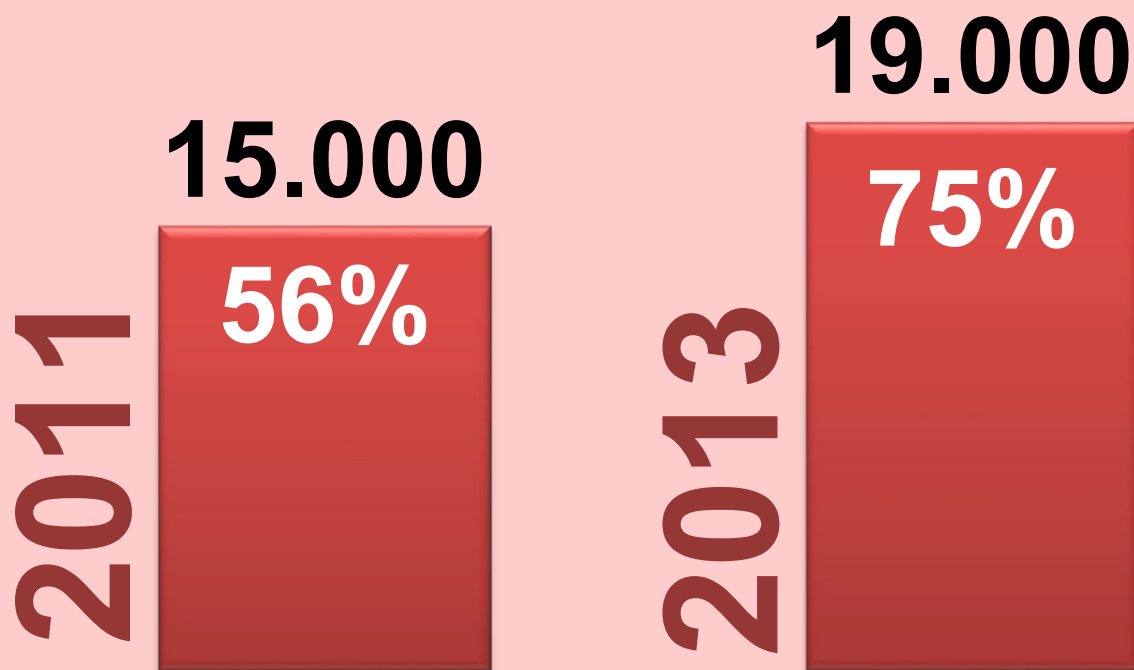


- ✓ Plano de comunicação
- ✓ Processo participativo
- ✓ Construção de sistema de informação próprio integrado com o sistema de capacitação e Banco de Talentos



Eficácia da Estratégia de Mobilização

Participação dos servidores no Diagnóstico de Lacunas



O que mudou?

Pesquisa de Clima Organizacional na RFB

Comparativo de itens impactados pelo modelo de Gestão por Competências





O futuro das organizações –
e das nações – dependerá
cada vez mais de sua
capacidade de aprender
coletivamente.

Peter Senge

