



Enap

# Gestão por Competências

Módulo

## 3 Gestão por competências na RFB



## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretor de Educação Continuada**

Paulo Marques

### **Coordenador-Geral de Educação a Distância**

Carlos Eduardo dos Santos

### **Conteudista/s**

Maria do Carmo Martins (conteudista, 2019)

**Curso produzido em Brasília 2019.**



Enap, 2019

### **Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



# Sumário

<b>Apresentação do Módulo 3.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Implantação do Modelo.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Conformidade conceitual com a PNDP.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Necessidades do contexto institucional .....</b>	<b>7</b>
3.1 Pesquisa de clima organizacional 2013 .....	7
3.2 Histórico da gestão por competências .....	8
<b>4. Classificação das competências.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Organização das competências .....</b>	<b>11</b>
<b>6. Etapas do modelo .....</b>	<b>12</b>
6.1 Mapeamento de competências.....	13
6.2 Diagnóstico de necessidades de capacitação .....	18
6.3 Capacitação e desenvolvimento de competências.....	23
6.4 Análise dos resultados do diagnóstico .....	25
<b>7. Criando um ambiente de aprendizagem.....</b>	<b>26</b>
<b>8. Política de capacitação e desenvolvimento de pessoas da RFB....</b>	<b>28</b>
<b>9. Programa de educação corporativa .....</b>	<b>29</b>
9.1 Ciclo de planejamento da capacitação e desenvolvimento.....	30
9.2 Programa de Desenvolvimento Gerencial (DGR).....	32
<b>Encerramento do Módulo 3 .....</b>	<b>32</b>





## Módulo

# 3 Gestão por competências na RFB

## Apresentação do Módulo 3



Você poderá também identificar as possibilidades de utilização do referencial de competências nos diversos processos de gestão de pessoas inerentes a todas as áreas de atuação da RFB.

## 1. Implantação do Modelo

Na RFB, a implantação do modelo de Gestão por Competências teve início no ano de 2010, a partir do projeto de Capacitação com Foco em Competências, em consonância com a definição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

### IMPORTANTE

A implantação desse modelo no órgão teve como motivações principais a conformidade com a PNDP vigente naquela época e com as necessidades do contexto institucional apontadas em pesquisa de clima organizacional realizada em 2009.



## 2. Conformidade conceitual com a PNDP

Como vimos nos módulos precedentes, a PNDP trabalha com um conceito de capacitação amplo, abrangendo tanto os eventos mais tradicionais como os cursos presenciais, a distância, seminários, congressos e outras modalidades de aprendizagem, tais como: treinamento em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, dentre outros.

### IMPORTANTE

**O importante é que o processo de capacitação contribua para o desenvolvimento do servidor e que atenda aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.**

Ao conceber seu Modelo de Capacitação por Competências, a RFB trabalhou com o mesmo conceito de capacitação indicado na PNDP de 2006 (Decreto nº 5707, de 23/02/2006), pelo qual a capacitação é entendida como:

### DESTAQUE

**“Um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.”**

O Modelo de Gestão por Competências, adotado na PNDP para o alcance dos resultados pretendidos, prevê a adoção, pelos órgãos públicos, de um Modelo de Gestão por Competências que compreende a:

### DESTAQUE

**“Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.”**

Dessa forma, a primeira justificativa para a introdução do modelo de capacitação com foco em competências pela RFB foi o alinhamento com a política de desenvolvimento adotada pelo governo federal.

Adicionalmente, a análise do cenário institucional apontava também para a necessidade de reformulação na política de capacitação.



### 3. Necessidades do contexto institucional

A pesquisa de clima organizacional realizada em 2010 indicava que, aproximadamente, a metade dos servidores estavam insatisfeitos com a política de desenvolvimento adotada pela RFB e apontavam falta de diálogo com a chefia sobre expectativas e objetivos profissionais.

Desse modo, além do atendimento dos requisitos introduzidos na PNDP, a implantação do modelo de Gestão por Competências na RFB visava os seguintes resultados:

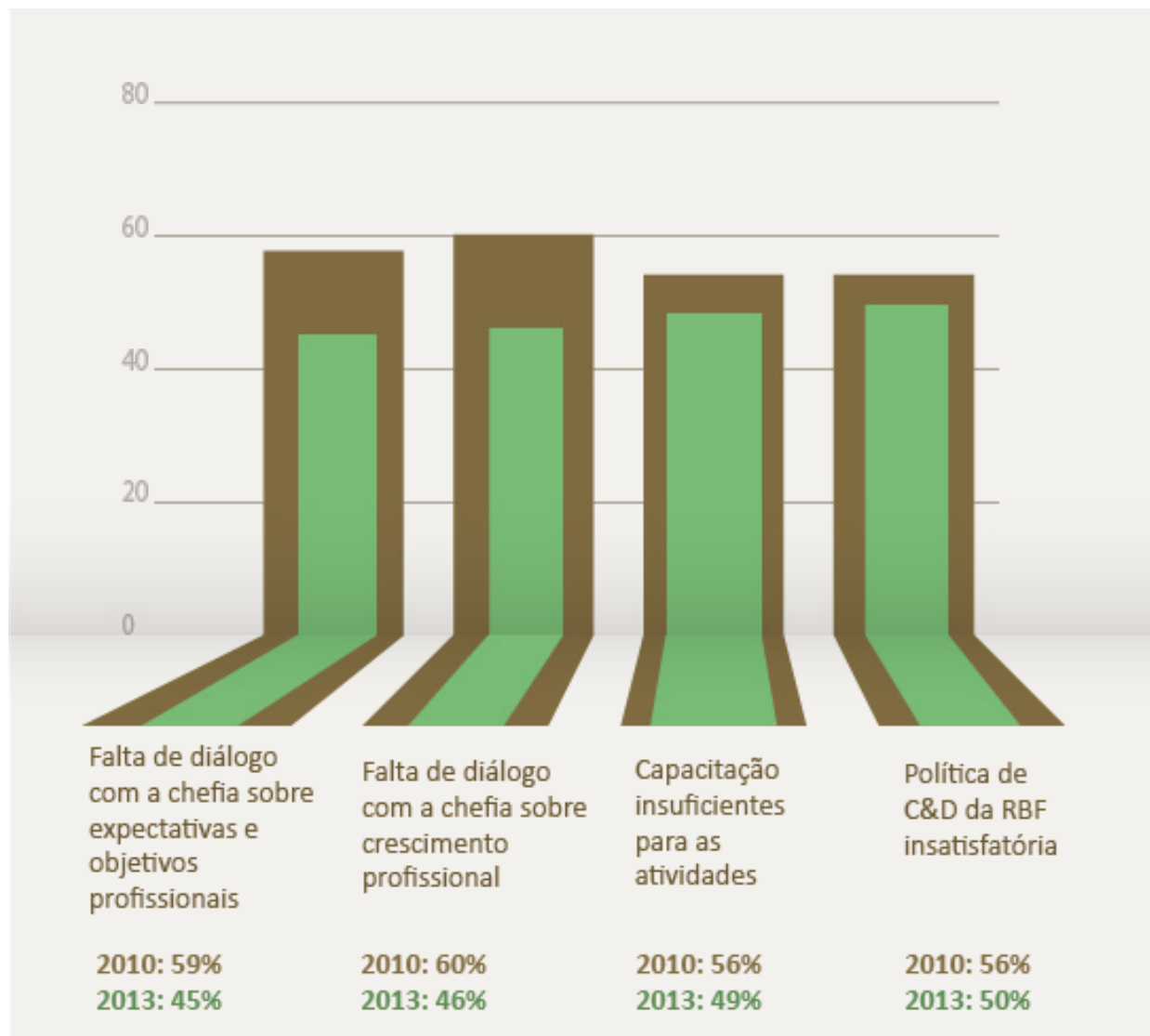
- **Alinhamento das competências requeridas dos servidores aos objetivos estratégicos**  
O modelo de Gestão por competências visa o alinhamento das expectativas dos servidores (desenvolvimento profissional) e da instituição (objetivos estratégicos).
- **Maior qualidade e nível de gerenciamento das ações de capacitação**  
A adoção do referencial de competências permite identificar as necessidades de capacitação dos servidores e priorizar as maiores lacunas de competências.
- **Capacitação respaldada no diálogo entre dirigentes e servidores e no aprimoramento pessoal**  
O referencial de competências é um excelente ponto de partida para promoção do diálogo entre servidores e chefias sobre as necessidades e possibilidades de desenvolvimento profissional.

#### 3.1 Pesquisa de clima organizacional 2013

Parte dos resultados esperados puderam ser observados na nova pesquisa de clima organizacional realizada em 2013, pela qual se verificou uma melhoria nos índices de satisfação dos servidores com a política de



### Pesquisa de clima organizacional na RFB Comparativo de itens impactados pelo modelo de Gestão por Competências



Desde então, a RFB realiza esforços continuados no aperfeiçoamento da metodologia e internalização dos principais conceitos envolvidos.

A melhoria contínua do modelo permite ampliar gradativamente sua utilização como referencial para outros processos de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, reconhecimento profissional e movimentação de servidores.

## 3.2 Histórico da gestão por competências

Pelo histórico da Gestão por Competências na RFB resumido no infográfico a seguir, podemos perceber sinais dessa evolução. Desde a implantação do modelo, em 2011, já foram realizados





diversos ciclos de mapeamento de competências e diagnóstico de necessidades de capacitação baseado em lacunas de competências.

A cada novo ciclo, mudanças foram inseridas a partir da experiência anterior e da devolutiva de servidores e gestores envolvidos no processo.

## IMPORTANTE

**Do primeiro ciclo de diagnóstico (2012) para o segundo (2013), por exemplo, tivemos o desenvolvimento do sistema de suporte ao modelo.**

Na linha de evolução continuada, tivemos, em 2017, a adoção do método de descrição de competências por referenciais de desempenho, em substituição à descrição por elementos constituintes (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Essa alteração teve o objetivo de simplificar o diagnóstico e favorecer a observação das competências.



- **1ª etapa**

2006: Decreto nº 5.707: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.

2010: Início da implementação do modelo da RFB - Classificação e mapeamento das competências institucionais, gerenciais e fundamentais.

- **2ª etapa**

2011: Mapeamento das competências individuais específicas por processos de trabalho: 1º Diagnóstico de Competências - Auto avaliação.

- **3ª etapa**

2012: 1º Ciclo de Diagnóstico de Competências Proeduc: Planejamento da capacitação baseado em lacunas de competências.

2013: 2º Ciclo de Diagnóstico de Competências Avaliação 180º: Implantação do módulo de Gestão por Competências no SA3.

2014: Planejamento das ações de capacitação baseado em lacunas de competências.

2015: Revisão do Inventário de Competências.



2016: 3º Ciclo de Diagnóstico de Competências.

2017: Revisão do Inventário de Competências – Adoção do método de descrição de competências por Referenciais de desempenho.

2018: 4º Ciclo de Diagnóstico de Competências, renomeado para Diagnóstico de Necessidades de Capacitação.

## 4. Classificação das competências

Como vimos, as competências podem ser classificadas em **organizacionais e individuais**. As competências organizacionais derivam diretamente do Mapa Estratégico. Devem ser exercidas por meio do desenvolvimento das competências individuais.

Na RFB, as competências organizacionais foram denominadas **institucionais** e expressam uma capacidade da instituição, ou de suas principais áreas funcionais, cuja base para definição são: Missão, Visão, Valores e o Mapa Estratégico da RFB.

Por sua vez, as competências **individuais** expressam expectativas da instituição em relação ao desempenho de seus servidores, de forma que a mobilização e a integração dessas competências devem contribuir para o desenvolvimento das competências institucionais.

A seguinte ramificação foi adotada para as competências individuais:

- **Competências Fundamentais**  
Competências transversais, que descrevem os comportamentos desejados de todos os servidores para o desempenho de suas atividades, independente da área de atuação.
- **Competências Gerenciais**  
Descrevem comportamentos desejados no desempenho de funções gerenciais.
- **Competências Específicas**  
Descrevem os comportamentos esperados dos servidores referentes ao desempenho nos processos de trabalhos nos quais atuam, estando agrupadas por Macroprocesso da Cadeia de Valor.
- **Competências Administrativas**  
Descrevem os comportamentos esperados no desempenho de atividades administrativas gerais e de assessoria, não associadas a processo de trabalho específico.

Esses critérios de classificação e a definição das competências institucionais e competências individuais foram estabelecidos na Portaria RFB nº 2.543, de 2011 e na Portaria nº 2.238, de 2012.



Foram alterados pela primeira vez na revisão de competências realizada em 2017 e oficializada na Portaria RFB nº 925, de 28 de junho de 2018.

Portanto, temos que:

- **Competências Institucionais**  
São capacidades e atributos da instituição que a tornam eficaz, permitem que sejam atingidos seus objetivos e geram benefícios percebidos pela sociedade e usuários dos serviços prestados, tendo por base o Mapa Estratégico e a Cadeia de Valor.
- **Competências Individuais**  
As Competências Individuais são os comportamentos passíveis de observação e mensuração que expressam as expectativas da instituição em relação ao desempenho de seus servidores, de modo a contribuir para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e das Competências Institucionais.

## 5. Organização das competências

A escolha da estrutura de organização e agrupamento de competências é uma decisão organizacional. A unidade de grupamento mais adequada depende da estrutura e porte da instituição e da metodologia adotada. Assim, as competências podem ser definidas, por exemplo, por postos de trabalho, por cargos e funções ou por processos de trabalho.

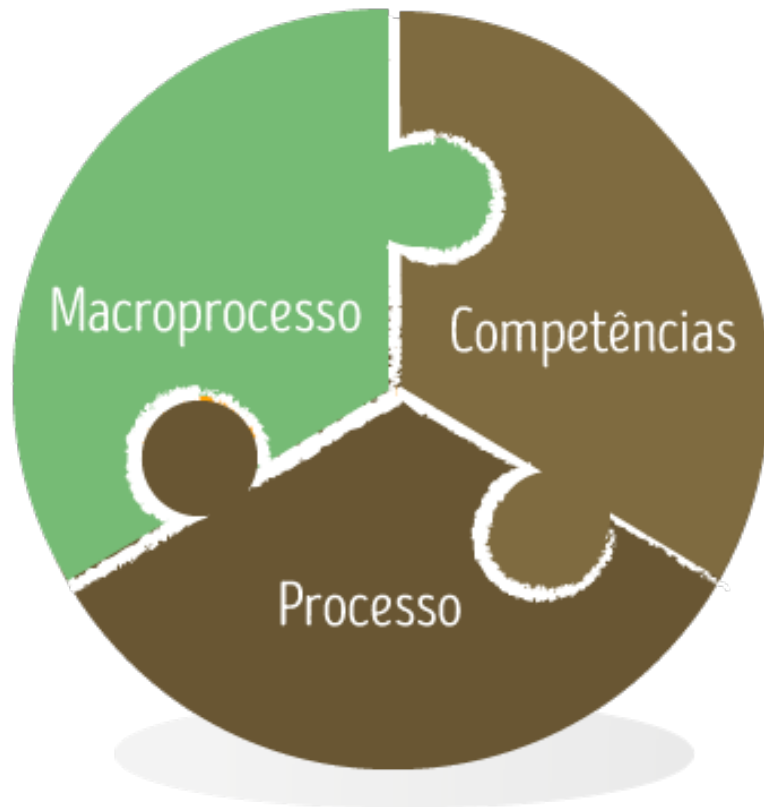
Para cada um dos tipos de competências da RFB, foi feita uma escolha diferente para melhor refletir a natureza de cada competência e a especificidade do comportamento esperado dos servidores:

- **As competências individuais fundamentais**  
Foram assim classificadas por não estarem relacionadas a nenhum posto ou processo de trabalho específico. São competências transversais que todo e qualquer servidor ou empregado deve possuir ou desenvolver para o desempenho de suas atribuições, independentemente da atividade desempenhada ou do local de exercício.
- **As competências individuais gerenciais**  
São relacionadas à ocupação de posto gerencial. Também não dependem do processo de trabalho no qual o servidor ocupa a função. Entretanto, pode ser estratificada conforme o grau de importância de cada competência em relação ao nível gerencial de cada posto: estratégico, tático ou operacional.
- **As competências individuais específicas**  
Foram descritas por processos de trabalho, por se entender que esse modelo melhor atende à estrutura regimental da RFB, caracterizada por processos de trabalho que são executados em diversos postos de trabalho pertencentes a unidades diferentes da instituição.



- **As competências administrativas**

Foram estratificadas por tipo de atividade. São competências relacionadas a controles administrativos, secretariado e assessoria.



## 6. Etapas do modelo

Como vimos, a Gestão por Competências é um processo sistêmico que se inicia com a formulação da estratégia organizacional. A partir dela é feito o levantamento e descrição das competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e cumprimento da missão institucional.

Como a RFB possui metodologia e instrumentos de Planejamento Estratégico consolidados, não foi necessário incluir ações nesse sentido na metodologia adotada. Assim, o modelo desenvolvido pela RFB está estruturado em três etapas:

- **Mapeamento de competências**

Identificação e descrição das principais competências necessárias ao desempenho excelente dos servidores, de modo a atingir os objetivos institucionais estabelecidos no Mapa Estratégico.

- **Diagnóstico de Necessidades de Capacitação**

Identificação e priorização das necessidades de capacitação a partir da observação



de servidores e chefias imediatas das lacunas de competências que podem ser solucionadas por meio de ações de capacitação e desenvolvimento.

- **Capacitação e Desenvolvimento de Competências**  
Planejamento das ações de capacitação com foco nas maiores necessidades identificadas e priorizadas na etapa de diagnóstico.



## 6.1 Mapeamento de competências

Na primeira versão do modelo, a RFB adotou o método de descrição de competências por elementos constituintes (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), conforme preconizava a PNDP.

Para cada competência mapeada, foram identificados os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes necessárias ao desempenho excelente dos servidores, no exercício de suas atribuições.

O conjunto de competências resultante desse mapeamento foi denominado Inventário de Competências.



Tanto a classificação quanto o mapeamento de competências na RFB foram realizados por meio de processos participativos que envolveram servidores de toda a instituição.

- **2011**

No primeiro ciclo de mapeamento, concluído em 2011, foi identificado um conjunto de competências institucionais e individuais necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos. Essa identificação de competências foi executada a partir da realização de encontros gerenciais, entrevistas, grupos focais e oficinas técnicas. O mapeamento dessas competências envolveu diretamente mais de 500 servidores de Unidades Centrais e Regiões Fiscais.

- **2015**

A partir da primeira revisão em 2015, foram utilizados questionários tanto para a identificação quanto para validação de competências, além das técnicas já empregadas. A utilização de questionários eletrônicos permitiu o envolvimento de mais servidores na validação das competências.

O Inventário de Competências construído em 2011, com as descrições por elementos constituintes, foi revisto em 2015 e subsidiou o Diagnóstico de Necessidades e o Planejamento da Capacitação de 2012 a 2016.

Com o uso, foi possível verificar que esse método de descrição de competências tornava o diagnóstico muito complexo e pouco preciso quanto aos objetivos de aprendizagem a serem desenvolvidos para solucionar as lacunas indicadas.

- **2017**

Após estudos desenvolvidos em parceria com a Universidade Federal do Pará (UFPA), passou-se a utilizar o método de descrição de competências por Referenciais de Desempenho.

Nesse método, os elementos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes são integrados à descrição da competência. As competências assim descritas aproximam-se mais de um único comportamento observável e indicam mais precisamente o que o servidor deve ser capaz de realizar e de que modo deve mobilizar essa capacidade.

## **IMPORTANTE**

**A alteração no método de descrição acarretou um aumento significativo do quantitativo de competências mapeadas. Apesar disso, como as competências descritas dessa forma são mais precisas e observáveis, a identificação de necessidades de capacitação ficou mais simples e direta, como pode ser observado no exemplo a seguir:**



### Competência com descrição por elementos constituintes.

Macroprocesso: Fiscalização Tributária e Combate a Ilícitos		
Processo: Realizar Pesquisa e Seleção		
Competência		
<b>Planejamento da Programação:</b> planejar atividades de seleção do ano em curso, tendo em vista a execução dos procedimentos fiscais do ano subsequente.		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Diretrizes e metas nacionais de seleção e de fiscalização.	Elaborar o planejamento de forma estratégica.	Liderança.
Legislação tributária e previdenciária.	Identificar setores econômicos e ocupações principais de maior interesse fiscal.	Impessoalidade.
Procedimentos de fiscalização.	Identificar práticas tributárias evasivas.	Objetividade.
Procedimentos de Programação, Seleção e Preparo.	Estabelecer parâmetros mínimos de presença fiscal local.	Iniciativa.
Práticas de planejamento tributário.	Avaliar a conveniência e oportunidade para operações locais de impacto.	Receptividade a novas ideias.
Procedimentos de acompanhamento diferenciado.	Realizar pesquisas de informações para subsidiar a tomada de decisões.	Interação e integração na definição de regras, métodos, classificações e estratégias.
Perfil dos contribuintes.	Interpretar dados extraídos de sistemas informatizados.	Ações pontuais com foco em resultados.
Perfil dos setores econômicos e das ocupações principais.	Relacionar as diversas práticas tributárias evasivas a setores econômicos e perfis de contribuinte onde sua ocorrência é mais provável.	Consciência da importância da presença fiscal.
Perfil dos recursos humanos disponíveis na seleção e fiscalização.	Identificar o grau de risco de ocorrência das diferentes práticas tributárias evasivas.	Interesse em aprender e investigar.
Noções de administração e planejamento.		Sintonia com os objetivos da instituição.
Redação oficial.		Organização, disciplina e comprometimento.
		Paciência e perseverança.

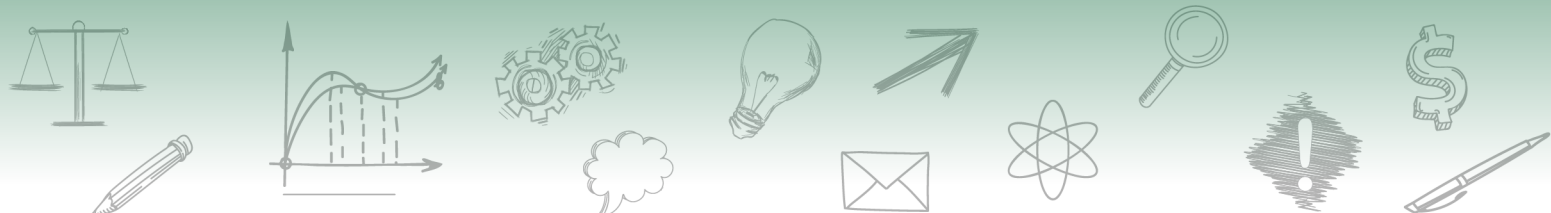


Novas competências descritas a partir da competência exemplificada, descritas pelo modelo de referenciais de desempenho:

- **Elaboração de Plano Estratégico Regional de Programação e Seleção**  
Elaborar o Plano Estratégico Regional da Programação e Seleção de acordo com as diretrizes e metas estabelecidas anualmente pela SUFIS, considerando as proposições das unidades locais.
- **Identificação de Setores Econômicos de Interesse Fiscal**  
Identificar setores econômicos e ocupações principais de maior interesse fiscal, a serem incluídos no Plano Estratégico Regional da Programação e Seleção, com base no grau de risco de ocorrência das diferentes práticas tributárias evasivas.
- **Proposição de Parâmetros de Presença Fiscal**  
Propor parâmetros mínimos de presença fiscal local para inclusão no Plano Estratégico Regional da Programação e Seleção, considerando as metas institucionais e os critérios de seleção usualmente utilizados.
- **Análise de demonstrações contábeis e econômico-financeiras**  
Identificar indícios de prática de infrações tributárias a partir da análise de demonstrações contábeis e econômico-financeiras.
- **Elaboração de Relatório de Análise de Indícios de Infração**  
Elaborar relatório de análise que descreva os indícios de infração identificados, a legislação infringida e, quando disponível, a jurisprudência aplicável.
- **Seleção para Identificação de Indícios de Fraude e sonegação**  
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 sonegação fiscal.
- **Seleção para identificação de planejamento tributário abusivo**  
Elaborar as regras de seleção propostas, mediante a aplicação de técnicas de manipulação de dados e 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 simulação e/ou prática de planejamento tributário abusivo.

Confira no quadro abaixo a evolução do Inventário de Competências da RFB.





Período	Modelo de Descrição	Etapa	Metodologia e Técnicas	Ato Administrativo
2010 a 2011	Elementos constituintes (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)	Definição da Classificação das competências	Revisão de literatura	Portaria nº 2.543, de 25 de abril de 2011
		Identificação das Competências Institucionais	Entrevistas com os gestores da Alta Administração da RFB (Subsecretários e Superintendentes), a fim de coletar suas visões da estratégia e Análise documental das entrevistas, do mapa estratégico, cadeia de valor e regimento interno da RFB para identificar as capacidades que a Receita Federal deve desenvolver para alcançar os resultados pretendidos.	
		Identificação das competências Individuais Fundamentais.	Grupos focais e consulta às unidades centrais.	
		Identificação das competências Individuais Gerenciais.	Entrevistas com os gestores.	
		Identificação das competências Individuais específicas.	Entrevistas e Oficinas de mapeamento nas Unidades Centrais e Regionais, com envolvimento de mais de 500 servidores.	
2015	Elementos constituintes (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)	Revisão do Inventário de competências para adequação do novo Mapa Estratégico e Cadeia de Valor.	Competências gerenciais: Entrevistas com Alta Administração e Questionário para gestores. competências específicas: Análise documental, Oficinas de mapeamento e validação com servidores e gestores por meio de questionário eletrônico.	Portaria RFB nº 038, de 11 de janeiro de 2016



2017 a 2018	Referenciais de desempenho	Revisão das Competências Individuais Gerenciais.	Transformação prévia das competências descritas por meio de elementos constituintes em referenciais de desempenho. Identificação de competências por perfil/posto gerencial. Validação e refinamento em grupo focal com gestores dos diversos níveis gerenciais.	Portaria RFB nº 925, de 28 de junho de 2018
		Revisão das Competências Individuais Específicas.	Transformação prévia das competências descritas por meio de elementos constituintes em referenciais de desempenho. Oficinas com servidores dos processos de trabalho para refinamento e identificação de novas competências. Validação com as subsecretarias.	
		Revisão das Competências Individuais Fundamentais.	Transformação das competências descritas por meio de elementos constituintes em referenciais de desempenho.	
		Identificação das Competências Individuais Administrativas.	Análise documental para elaboração de relação inicial. Oficina com servidores que atuam nas atividades administrativas para refinamento da relação inicial e identificação de novas competências.	

## 6.2 Diagnóstico de necessidades de capacitação

Realizado periodicamente, o diagnóstico de necessidades de capacitação é uma importante ferramenta que serve para nortear o planejamento da capacitação na RFB. Seus resultados informam diretamente o grau de necessidade de capacitação das pessoas em exercício no órgão, pois reflete a opinião dos próprios servidores e de suas chefias.



## IMPORTANTE

**Sabemos que um dos principais objetivos do planejamento e desenvolvimento de ações de capacitação é a melhoria do desempenho dos servidores nas competências. Para isso, o conhecimento das necessidades é essencial para o direcionamento eficaz de esforços e recursos a fim de minimizar as carências e otimizar os resultados.**

É nessa etapa de Diagnóstico de Necessidades de Capacitação que são determinadas as lacunas de competências que, uma vez priorizadas, identificam as necessidades de capacitação dos servidores.

Uma vez que as competências guardam uma relação direta com os objetivos institucionais, espera-se uma melhoria nos resultados dos indicadores que medem o alcance dos objetivos.

Além disso, o conhecimento e a hierarquização do grau de necessidade de capacitação nas competências permitem direcionar os recursos para ações de maior alcance e efetividade.

O primeiro ciclo de Diagnóstico foi realizado entre outubro e novembro de 2011, a partir da autoavaliação dos servidores. Esse ciclo contou com a participação voluntária de 56% dos servidores.

Com o refinamento da metodologia e o desenvolvimento de um sistema informatizado, o Diagnóstico evoluiu para a modalidade de avaliação 180º, que prevê a autoavaliação dos servidores e a avaliação pela chefia imediata.





Essa mudança representou maior precisão dos resultados, tendo em vista que o número de observadores em avaliações com algum grau de subjetividade influi diretamente no grau de precisão das informações coletadas. O aumento do número de avaliadores melhora a confiabilidade dos resultados, contudo, gera um aumento na complexidade da avaliação.

## SAIBA MAIS

### MODALIDADES DE AVALIAÇÃO CONFORME A QUANTIDADE DE AVALIADORES:

**AUTOAVALIAÇÃO:** o servidor se avalia nas competências.

**180°** - Além da Autoavaliação, o servidor é também avaliado pela Chefia Imediata.

**270°** - Nessa modalidade, além da Autoavaliação e da Avaliação pela Chefia os servidores também avaliam a chefia imediata.

**360°** - Além da Autoavaliação, da Avaliação pela Chefia e da Avaliação da Chefia, os servidores também são avaliados pelos pares e, quando possível, pelos clientes (internos e/ou externos).

O Diagnóstico de Competências é realizado em três etapas principais:

A. Atividades preparatórias:

- Associação de competências aos setores administrativos.

B. Avaliação nas competências quanto à necessidade de capacitação.

C. Autoavaliação/Avaliação pela Chefia Imediata (as avaliações podem ser realizadas simultaneamente).



Resultado final  
(Ponderação)



### **Como é a associação das competências aos setores e servidores?**

Em etapa preliminar, é feita uma associação dos setores aos processos de trabalho e das competências que os integrantes da equipe necessitam manifestar para que a unidade entregue os resultados esperados.

Essa associação é refinada pelas chefias das equipes e setores, ajustando o rol de competências necessárias de cada servidor. Desse modo, o questionário de levantamento de necessidades é ajustado à realidade de cada servidor e trará somente as competências que deve mobilizar para o desempenho de suas atribuições.

### **Como é feita a avaliação das necessidades de Capacitação?**

O Diagnóstico de Necessidades de Capacitação é realizado a partir de questionários nos quais os servidores se avaliam e são avaliados pelas chefias quanto à necessidade de capacitação nas competências necessárias ao desempenho de suas atividades.

Os questionários são disponibilizados no sistema de controle do modelo de Gestão por Competências para autoavaliação dos servidores e avaliação pela chefia imediata.

Para realizar a avaliação da necessidade de capacitação do servidor em cada competência associada a seu posto de trabalho, o servidor e seu chefe imediato devem informar, numa escala de 1 a 10, o grau da necessidade identificada, sendo 1 para nenhuma necessidade e 10 para necessidade máxima.

O resultado da avaliação é calculado pela ponderação entre o Grau de Importância e as duas avaliações.

O Grau de importância das competências específicas é obtido durante o mapeamento e representa o quanto a competência é importante para que o setor ou a equipe realizem as entregas esperadas nos processos de trabalho nos quais atuam.

Na metodologia desenvolvida pela RFB, para cada competência são atribuídos graus de importância diferenciados conforme essa competência deva ser mobilizada por servidor em exercício nas Unidades Centrais (Central), nas Superintendências (Regional) ou nas demais Unidades descentralizadas (Local). Isso porque, mesmo que uma competência seja necessária em todos esses níveis organizacionais, sua importância relativa pode variar, conforme as atribuições do setor.

### **Cálculo de Lacunas?**

No método atual de cálculo, a lacuna é definida a partir de uma ponderação entre as avaliações do servidor, da chefia e do grau de importância da competência para o processo de trabalho, conforme a seguinte equação:



$$L = I. \left[ \frac{AA \cdot AG}{10} \right]$$

Em que:

- I = Grau de Importância da competência para o processo de trabalho (1 a 10)
- AA = Autoavaliação do servidor (necessidade de capacitação de 1 a 10)
- AG = Avaliação do servidor pela chefia imediata (necessidade de capacitação de 1 a 10)

Nesse método de cálculo, os resultados do diagnóstico informam diretamente o grau de necessidade de capacitação.

Os resultados consolidados dos setores e processos de trabalho são obtidos pela média dos valores apurados nos diagnósticos individuais dos integrantes do setor ou que atuam em determinado processo, respectivamente.

O quadro a seguir apresenta os valores que são utilizados no cálculo das lacunas conforme as situações de avaliação:

Possibilidades	Cálculo da NC	Exceções
Existem as duas avaliações.	AA x AG	-----
Existe apenas uma avaliação (a outra não foi realizada).	AE x AE	Apenas a avaliação feita é levada em consideração.
Existem duas avaliações, mas um dos avaliadores indicou "0" (não é necessária às atividades atuais).	(AE x AE)/2	A avaliação é considerada como metade do valor determinado.
Existem duas avaliações que foram indicadas com "0".	Competência não existe na lista do servidor. Dados não são levados em consideração para o cálculo da lacuna média.	
Existe apenas uma avaliação e ela é "0".		

Não existem avaliações

Legenda:

NC = Necessidade de Capacitação

AA = Autoavaliação

AG = Avaliação do Gestor

AE = Avaliação Existente

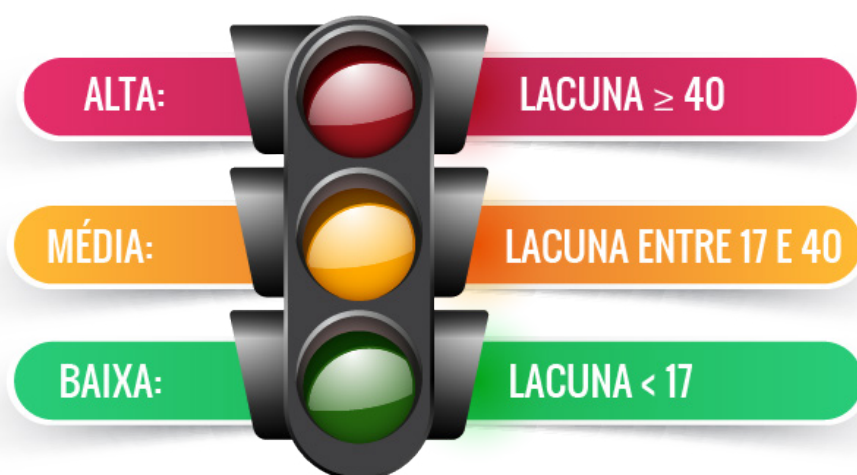


## 6.3 Capacitação e desenvolvimento de competências

Desde 2012, o plano de capacitação da RFB passou a ser denominado Programa de Educação Corporativa, planejado a partir do diagnóstico das necessidades de capacitação, pautado na redução das lacunas de competências e na promoção do desenvolvimento sistemático e contínuo dos servidores.

Os resultados apurados no Diagnóstico de Necessidades de Capacitação ficam disponíveis para consulta por meio de sistema informatizado. Os resultados podem, então, ser consultados por setor ou por processo de trabalho e são inicialmente ordenados da maior para a menor necessidade.

A análise é feita a partir da quantidade de servidores com necessidade de capacitação alta, média ou baixa, conforme os critérios estabelecidos pela área de Gestão de Pessoas:



Vejamos um exemplo:

Imaginemos um setor com 4 servidores, com os seguintes resultados de avaliação:

Servidor	AA (Autoavaliação)	AG (Avaliação do Gestor)	L (Lacuna)
Competência 1		Importância = 7	
Felipe	8	8	44,8
João	10	10	70,0
Lucas	1	1	0,7
Lúcia	2	2	2,8



Competência 2		Importância = 10	
Felipe	7	6	42,0
João	8	6	48,0
Lucas	1	1	1,0
Lúcia	2	2	4,0
Competência 3		Importância = 3	
Felipe	8	8	19,2
João	8	7	16,8
Lucas	2	2	1,2
Lúcia	7	7	14,7

O resultado do setor, calculado a partir da média das avaliações dos integrantes da equipe seria o seguinte:

Lacunas do setor	
Competência 3	Lacuna
Competência 1	29,6
Competência 2	23,8
Competência 3	13,0

E como podem ser interpretados esses resultados?

## DESTAQUE

Espera-se que os responsáveis pelo planejamento da capacitação utilizem esses resultados para dialogar com os gestores e respectivas equipes, a fim de definir qual a melhor forma de suprir as carências existentes.

No nosso exemplo, ainda que a necessidade de capacitação do setor não tenha sido “Alta” (<40) em nenhuma das competências, Felipe e João apresentam alta necessidade em algumas competências de grande importância para o setor. Nesse caso, seria interessante que a chefia discutisse com os servidores a fim de identificar a melhor forma de suprir essas necessidades. Por exemplo, Lucas e Lúcia poderiam atuar como facilitadores de aprendizagem para as competências 1 e 2, pois apresentaram baixa necessidade de capacitação.

Analisando a Competência 3, verificamos que a lacuna apurada para o setor é baixa. Entretanto, 3 servidores (Felipe, João e Lúcia) apresentaram alta necessidade de capacitação nessa





competência. Como se trata de uma competência de baixa importância para o desempenho do setor, cabe ao gestor avaliar a conveniência e oportunidade de promover alguma ação de capacitação desses servidores, conforme disponibilidade de recursos financeiros, de pessoas (facilitadores de aprendizagem) e de tempo disponível conforme as prioridades do setor.

Com o propósito de otimizar os recursos disponíveis, deve-se buscar soluções que atendam mais servidores e as necessidades de capacitação mais relevantes.

## TOME NOTA

Se muitas pessoas demonstraram alta necessidade de capacitação, deve-se verificar a possibilidade de planejar uma ação de capacitação específica, que pode ser a nível local (caso as pessoas pertençam ao mesmo setor ou unidade) regional (caso as pessoas com necessidade se concentrem na mesma Região Fiscal) ou pode ser o caso de se propor ao gestor nacional do processo de trabalho a criação de ação ou ações para sanar essa deficiência de modo mais abrangente.

Mesmo que sejam poucas as pessoas que apresentem alta necessidade de capacitação em determinada competência, vale a pena estudar a possibilidade de incluí-las nas ofertas de capacitação relativas a essa competência, caso exista.

## 6.4 Análise dos resultados do diagnóstico

A fim de suprir as necessidades de capacitação detectadas, é importante ter como medidas:

1. Analisar o diagnóstico de necessidades de capacitação, priorizando as competências em que há muitas pessoas com alta necessidade de capacitação.
2. Analisar mudanças que provavelmente impactarão na capacitação e que não podem ser refletidas no diagnóstico, como desenvolvimento de sistemas, remoções, nomeação de servidores, aposentadorias, etc.
3. Analisar programas existentes e soluções de aprendizagem (cursos presenciais e a distância, videoaulas, manuais, etc.) já formatadas e, se aplicável, bem avaliadas.
4. Identificar orçamento disponível para a unidade.



5. Analisar, no caso das Regiões Fiscais, o que as Unidades Centrais planejaram.
6. Buscar soluções que atendam ao maior número de servidores e às maiores necessidades de capacitação, verificando:
  - ✓ se algumas competências devem ser agrupadas para desenvolvimento conjunto;
  - ✓ se deve haver oferta continuada de capacitação para a(s) competência(s);
  - ✓ a abrangência ideal da oferta, que pode ser local, regional ou nacional, caso a UC, que é gestora nacional do processo de trabalho, observe que a deficiência deve ser sanada de modo mais abrangente;
  - ✓ a modalidade ideal da ação, inclusive se é realmente o caso de ofertar capacitação ou desenvolver ação de comunicação, manual ou visita técnica, por exemplo;
  - ✓ a possibilidade de articulação com outras unidades da RFB;
  - ✓ a necessidade e a existência de facilitador(es) de aprendizagem.

## IMPORTANTE

Essas medidas permitirão, entre outros fatores, propiciar aos servidores oportunidades de desenvolvimento mais próximas de suas reais necessidades, evitar a redundância e sobreposição de ofertas, otimizar e direcionar o uso dos recursos orçamentários.

## 7. Criando um ambiente de aprendizagem

Conforme informado anteriormente, desde o primeiro Ciclo de Diagnóstico de Competências da Receita Federal do Brasil, realizado em 2012, o processo de Planejamento da Capacitação e Desenvolvimento passou a ser orientado também pelo referencial de competências.

Esse referencial permite avançar no sentido de tornar a instituição, nos dizeres de Zarifian (1999), cada vez mais **“qualificada e qualificante”**. Ou seja, a RFB deve estar qualificada para oferecer oportunidades diversificadas de crescimento a seus colaboradores e ser considerada qualificante ao tornar-se fonte de saber e de aprendizagem para os indivíduos que nela atuam.

## IMPORTANTE

É apontada na PNDP a diversidade das oportunidades de capacitação e desenvolvimento, o que amplia o entendimento de que apenas as práticas tradicionais de treinamento gerariam aprendizagem para o indivíduo e para a organização. Nesse contexto de aprendizagem, instituição e indivíduo assumem responsabilidades pela capacitação e avaliação recíprocas, utilizando-se das variadas possibilidades de práticas de aprendizagem. Com isso, caminha-se na direção de uma aprendizagem significativa, que agrega valor à instituição e às pessoas.



Aproveitar as situações rotineiras de trabalho que contribuam para o incremento de competências, prática essa conhecida como **“On the job”** ou **“Treinamento em Serviço”**. Aulas na modalidade à distância, intercâmbio de práticas entre áreas do mesmo órgão ou trocas com outros órgãos são amostras dessa diversidade na capacitação em substituição aos modelos burocráticos desvinculados dos objetivos organizacionais.

A adoção do Mapeamento de Competências e a realização do Diagnóstico de Necessidades de Capacitação baseado em competências, como etapas que alicerçam a elaboração dos planos e programas de capacitação, propicia a criação de um ambiente de aprendizagem. Além disso, o modelo de Gestão por Competências constitui-se como um marco relacional, para além dos limites do setor de Gestão de Pessoas, integrando e internalizando as práticas de gestão de pessoas nas demais áreas da instituição.

A capacitação é considerada uma ferramenta de gestão, o que exige envolvimento nos diferentes níveis gerenciais, favorecendo o diálogo constante entre gestor e sua equipe com vistas ao crescimento pessoal e institucional.

Assim, é fundamental que os gestores e servidores assumam protagonismo na consolidação deste modelo na RFB. Também os servidores da Rede de Gestão de Pessoas têm papel fundamental nos trabalhos voltados para a Gestão por Competências. Nesse modelo eles devem atuar como consultores internos.

## IMPORTANTE

**O mais importante é que se construa um ambiente de reflexão e diálogo contínuo entre todos os envolvidos no processo. Dessa forma, mais conscientes de onde estão e onde desejam estar como pessoas e profissionais durante sua vida laboral, podem desenvolver suas competências e planejar seu futuro. Essa nova postura se insere num contexto social dinâmico, de constante evolução.**



## Papéis dos principais envolvidos no planejamento de C&D

Gestor	Rede de gestão de pessoas
<p>O que se espera do gestor é que ele utilize os resultados obtidos no Diagnóstico de Competências para alavancar o desenvolvimento individual dos servidores e da equipe, atuando como um catalisador do desenvolvimento profissional dos servidores e da própria instituição.</p> <p>O fator-chave para esse processo é o diálogo com a equipe, a fim de estabelecerem, juntos, planos de desenvolvimento individuais e do grupo. Desse modo, o gestor, com a visão integral do servidor, torna-se corresponsável com o seu desenvolvimento pessoal e profissional e o de seus liderados.</p> <p>Além de avaliar suas necessidades pessoais relativas às competências gerenciais, fundamentais e específicas e buscar o seu aprimoramento como gerente e como servidor, o gestor é também chamado para avaliar os integrantes da equipe.</p>	<p>Para atuar como consultor interno, deve-se conhecer o Modelo de Gestão por Competências da RFB e os principais conceitos adotados e buscar atualização permanente.</p> <p>Deve-se também estar disponível para esclarecer as chefias e servidores sobre os conceitos inerentes ao Modelo de Gestão por Competências e apoiá-los durante os ciclos de mapeamento e diagnóstico.</p> <p>Deve realizar a análise prévia dos resultados do Diagnóstico e elaborar uma relação de sugestões de ações de capacitação voltadas à redução das necessidades apontadas para discussão com as chefias e equipes.</p>
<b>Servidores</b>	
<p>Cada servidor deve também analisar os seus resultados. Além de discutir suas necessidades e possibilidades de desenvolvimento com sua chefia imediata, é importante ficar atento e aproveitar oportunidades de autodesenvolvimento. Às vezes, trocar ideias com um colega mais experiente, participar de um curso gratuito à distância, ou mesmo ler um livro, um manual ou um ato administrativo pode trazer resultados mais significativos do que um curso regular.</p>	

## 8. Política de capacitação e desenvolvimento de pessoas da RFB

Em 2013, a RFB instituiu a Política de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas da RFB, que disciplina a política do executivo no âmbito da RFB por meio da Portaria RFB nº 128, de 04 de fevereiro de 2013.

Em conformidade com o conceito de aprendizagem adotado na PNDP, as ações de classificação podem ser classificadas quanto à sua natureza em:



- **Organizacional e de gestão**  
Ações que buscam o desenvolvimento das competências gerenciais, relacionadas à compreensão da cultura e ao modelo organizacional, das relações com o ambiente como prática essencial, para melhorar a qualidade das ações gerenciais e administrativas.
- **Técnico-profissional**  
Ações que buscam o desenvolvimento das competências individuais específicas, voltadas à capacitação do servidor para o exercício das atividades profissionais relacionadas diretamente à sua área de atuação e aos processos de trabalho.
- **Instrumental**  
Ações que buscam o desenvolvimento das competências individuais de maneira geral, voltadas para a capacitação do servidor quanto a conhecimentos e habilidades de natureza instrumental que atendam a diversos processos de trabalho, cujo domínio dará apoio à execução de atividades.
- **Comportamental**  
Ações que buscam prioritariamente o desenvolvimento de competências fundamentais, voltadas para a capacitação e desenvolvimento do servidor nas dimensões humana e comportamental, de caráter transversal aos diversos processos de trabalho com ênfase na motivação do servidor e na qualidade das relações funcionais e sociais (indivíduo/equipe/organização/sociedade).

Essa classificação guarda relação direta com a classificação das competências adotada pela RFB. Isso porque a Educação Corporativa da RFB busca justamente o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho excelente das atividades exercidas pelos servidores e ao alcance dos objetivos institucionais.

## IMPORTANTE

Desse modo, o Programa de Educação Corporativa, que consolida o planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento, está voltado para o atendimento das Necessidades de Capacitação identificadas no Diagnóstico, a partir do referencial de competências.

## 9. Programa de educação corporativa

O Programa de Educação Corporativa (Proeduc), instituído mediante a Portaria RFB nº 118, de 1º de fevereiro de 2012, é fruto do trabalho elaborado por todas as unidades da RFB, com base no levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento.



## IMPORTANTE

Esse levantamento se realiza em conformidade com a análise das demandas estratégicas de cada unidade, visando identificar as ações de capacitação que possam melhorar os resultados institucionais de desempenho dos servidores e reduzir as lacunas significativas identificadas após a consolidação dos questionários de Diagnóstico de Competências. Desse modo, podemos dizer que a elaboração do Proeduc se baseia, em síntese, na identificação das necessidades estratégicas e na análise das principais lacunas de competências.

A análise das demandas estratégicas de capacitação deve considerar as iniciativas ou ações programadas pela unidade, a existência de desempenho insatisfatório ou necessidade de atualização em processos de trabalho e a necessidade de manutenção de padrões de desempenho.

Por sua vez, a análise de lacunas de competências deve considerar a defasagem entre as competências individuais necessárias e as competências existentes identificadas pelo Diagnóstico de Competências.

A análise das lacunas de competências parte da verificação dos processos de trabalho, unidades ou quantidade de servidores que apresentam lacunas para, a partir daí, propor ações no sentido de minimizar ou eliminar essas lacunas. Desse modo, a vinculação das ações de capacitação e desenvolvimento às competências individuais gerenciais, fundamentais e/ou específicas é automática, pois o ponto de partida são as próprias competências com lacunas.

No caso das iniciativas estratégicas, pode ser que as competências a serem trabalhadas não apresentem lacunas, mas seja importante promover o desenvolvimento delas para evitar a geração de novas lacunas.

### 9.1 Ciclo de planejamento da capacitação e desenvolvimento

Planejar a capacitação e desenvolvimento com foco em competências promove o fortalecimento das competências individuais a serem desenvolvidas para que a RFB exerça suas competências institucionais e cumpra sua missão expressa em seu Mapa Estratégico.

#### Ciclo de Planejamento da Capacitação e Desenvolvimento

- **Planejamento**  
O ciclo de Planejamento da Capacitação e Desenvolvimento estabelecido pelo Proeduc é anual, com planos e revisões anuais e programações trimestrais sujeitas a análises e aprovações.

Nesse planejamento são apresentadas todas as ações a serem realizadas, construídas a partir dos resultados do Diagnóstico de Competências e das demandas estratégicas.



Para cada ação, devem ser detalhados público-alvo, área, estratégias de aprendizagem, conteúdos, turmas, instrutores, carga horária, entre outros elementos necessários à sua execução.

O planejamento é elaborado com a participação das diversas áreas de negócio, das chefias e dos Representantes de Capacitação e Desenvolvimento (RC&D).

Após a aprovação do Proeduc, é indispensável que as ações sejam acompanhadas pelos envolvidos no planejamento com vistas a viabilizar recursos, execução, avaliação e devolutivas.

Inúmeras são as contribuições das ações do Proeduc para o desenvolvimento individual e das equipes, porém há um caminho de progresso a ser trilhado com a busca de melhorias e várias possibilidades advindas dos resultados dos diagnósticos de lacunas, como também da evolução dos processos de avaliação das ações de aprendizagem.

- **Avaliação dos resultados**

A avaliação dos resultados da capacitação pode ocorrer em diferentes níveis, tendo como proposta aferir a satisfação com a ação de capacitação e a aprendizagem de fato. Para isso, consideram-se a expressão da competência na prática, as mudanças comportamentais observáveis a partir de comportamentos de desempenho e transformações ocorridas no ambiente de trabalho, além dos resultados por áreas.

- **Avaliação de reação**

A avaliação de reação, amplamente adotada na RFB, objetiva captar impressões e opiniões dos participantes durante e logo após o evento. É complementada, comumente no ensino a distância, por avaliação de aprendizagem e, em casos que ensejam uma análise mais profunda, por avaliação de impacto. Pretende-se que esses processos avaliativos sejam complementares de modo a atender às necessidades de verificação de alcance de objetivos de aprendizagem, nivelamento de ações e competências.

- **Desenvolvimento e formação continuada**

Na RFB, cada ação de capacitação é vinculada a um Projeto de Aprendizagem, que deve ser criteriosamente elaborado de modo a propor temas, conteúdos e abordagens andragógicas que permitam desenvolver aspectos cognitivos ligados ao intelecto, aos conhecimentos, aspectos matriciais e direcionados às habilidades e os aspectos socioafetivos ligados às atitudes. Em síntese, os Projetos de Aprendizagem devem favorecer a construção e alcance de domínios exigidos nas competências e fornecer dados a serem observados nos desempenhos dos servidores envolvidos.



## 9.2 Programa de Desenvolvimento Gerencial (DGR)

Outro fator importante, ligado à capacitação, se deve às competências gerenciais mapeadas que permitem a estruturação do Programa de Desenvolvimento Gerencial (DGR) e um melhor direcionamento para as entrevistas realizadas nos processos seletivos de dirigentes.

O modelo está sendo utilizado também no contexto da formação inicial, onde os novos servidores ambientados serão, desde o início, conscientizados acerca das competências fundamentais e receberão informações mais detalhadas sobre a Gestão por Competências da RFB.

### IMPORTANTE

Complementando a formação inicial, a prática supervisionada do Programa de Formação Profissional (PFP) foi estruturada didaticamente a partir do referencial das competências associadas aos postos de trabalho, de forma a orientar e programar a transferência de competências no ambiente de serviço aos novos servidores.

## Encerramento do Módulo 3



Esperamos que tenham gostado do conteúdo e que ele tenha cumprido a tarefa de oferecer a você um esboço geral do modelo de gestão por competências e contribua para seu aperfeiçoamento profissional. Esperamos vocês nos próximos cursos. Até breve!