**Nota Técnica para Elaboração do PCR**

**Brasil**

**Projeto de Apoio à Modernização e Transparência da Gestão Fiscal do Estado do Pará (BR-L1093)**

**Produto:**

**Política de capacitação implementada**

**Resultado: Aumento da oferta de capacitação aos servidores fazendários**

**Responsáveis:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nome** | **Cargo** | **Unidade Organizacional (sigla e nome)** | **E-mail** |
| Gerente do Projeto:  Ana Cristina Gomes da Silva | Gerente Fazendário | EFAZ – Escola Fazendária | anasilva@sefa.pa.gov.br |
| Diretor:  Maria de Nazaré Arruda de Siqueira Rodrigues | Coordenadora Fazendária | EFAZ – Escola Fazendária | maria.rodrigues@sefa.pa.gov.br |
| Assinatura do Diretor |  | Assinatura do Gerente |  |

**Data versão: (09/06/2015)**

* 1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO e RESULTADO**

A implementação da Política de Capacitação na Secretaria de Estado da Fazenda deu-se por meio de um conjunto de ações, as quais, quando integradas, tendem a potencializar e sustentar os resultados alcançados.

No conjunto dessas ações destacam-se aquelas de cunho normativo, como segue: Portaria de Instrutoria Interna nº 0363 de 2007; Alteração da Portaria de Instrutoria Interna nº 0142 de 2009; Portaria Nº 0029 de 2009 do PCFAZ – Programa de Capacitação dos Servidores da Secretaria de Estado da Fazenda; Protocolo de Intenções ESAF nº 001/2009 e Atualização do Protocolo de Intenções ESAF nº 001/2014.

Entretanto, sua legitimação aconteceu com a implantação do “Programa de Formação Profissional Continuada”, com apoio dos recursos do PROFISCO, com objetivo de integrar, formar e desenvolver o servidor fazendário, visando assegurar conhecimento, habilidades e atitudes necessárias à qualificação do sistema fazendário estadual, com o foco na gestão por competências.

A abrangência desse Programa estendeu-se aos 03 Grupos Funcionais da Secretaria de Estado da Fazenda: Carreira da Administração Tributária; Grupo de Apoio e Grupo do Tesouro Estadual, alcançando-os com proporções distintas, o que discorreremos no item 2 desta Nota Técnica.

O processo de sua implantação requereu um trabalho de sensibilização, prioritariamente ao grupo de gestores, objetivando a identificação de suas necessidades de capacitação, juntamente com as respectivas equipes, por meio de um Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento – LNT&D com foco nas competências organizacionais. Nesse sentido, definir um Plano de Capacitação, requereu uma força tarefa, considerando a trajetória até então percorrida, a qual apresentava como características mais relevantes:

1 - A descontinuidade das ações de capacitação que foram fomentadas pelo PNAF, que com seu término, não houve sustentabilidade por conta de contingenciamento orçamentário.

2 - Direcionamento da capacitação para a Carreira da Administração Tributária, tendo em vista o financiamento do BNDES, destinado somente à implantação dos Programas Integradores Nacionais: Cadastro Sincronizado; Nota Fiscal Eletrônica e SPED Fiscal, o qual envolvia apenas os servidores daquele grupo.

Assim sendo, o grande “Gap” concentrou-se nos Grupos de Apoio e do Tesouro Estadual, os quais receberam um olhar diferenciado na implantação do Projeto PROFISCO, contribuindo assim, para uma mudança de cenário institucional, onde a ação de capacitação passou a permear os processos organizacionais em seus segmentos gerenciais, técnicos e comportamentais, bem como estimulou as unidades fazendárias a buscarem melhorias internas, nos segmentos acima mencionados, por meio da capacitação, numa perspectiva de desenvolvimento profissional e de valorização dos servidores fazendários.

Discorrendo ainda sobre a implantação de um Programa de Formação Profissional Continuada, os esforços foram concentrados na busca de ações que o sustentassem, objetivando influenciar uma cultura organizacional que depende da disseminação do conhecimento para se desenvolver. As âncoras nesse sentido estão sendo, caminhar junto com o Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Fazenda e a representatividade no Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário – GDFAZ, - Grupo de âmbito nacional que reúne representantes de todas as Secretarias Fazendárias do País - o qual apresentou dentre tantos outros resultados valiosos, um eficaz produto, na condição de colaborador junto à Comissão de Gestão Fazendária – COGEF: Produto 4 – Programas de Capacitação e Desenvolvimento, via contratação pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID do Instituto PUBLIX, a qual resultou na “Definição de Competências, Trilhas de Capacitação e Respectivos Programas de Capacitação e Desenvolvimento voltados para o PROFISCO”. Ressaltamos que a SEFA do Pará, participou com um representante, no grupo de trabalho junto ao Instituto PUBLIX, contratado pela COGEF e que a aplicabilidade de seus resultados vem sendo discutida no GDFAZ, como um norte para o desenvolvimento do servidor fazendário, respeitando as realidades de cada Unidade Federada, mas com sólidos propósitos de minimizar as disparidades ainda recorrentes. Ainda no cenário do GDFAZ tem-se o compartilhamento de vagas dos Cursos de Ensino a Distância – EAD, entre as Secretarias da Fazenda e a construção coletiva do “I Congresso de Gestão de Pessoas na Área Fazendária”.

Muito se avançou nesse sentido, buscando estar em sinergia com as mudanças ocorridas no cenário nacional e adequando-as à realidade local, o que gerou resultados muito satisfatórios, assim como o fortalecimento institucional da Escola Fazendária, refletido no estreitamento da interlocução com as demais áreas, traduzido em demandas de capacitação e revitalização de sua estrutura física, como segue abaixo:

* Renovação do Parque Tecnológico dos 02 Laboratórios de Informática.
* Aquisição de Equipamentos de multimídia para os 02 Laboratórios de Informática e as 03 Salas de Aula.
* Aquisição de Telas retrátil para 02 Laboratórios de Informática e as 03 Salas de Aula.
* Aquisição de carteiras ergonômicas para as 03 Salas de Aulas convencionais.
* Aquisição de eletrodomésticos (Geladeira, fogão e microondas).

Finalizando este primeiro item, tem-se a considerar outro aspecto que contribuiu para o alcance dos resultados, a contratação, pelo BID de Consultores Individuais, os quais impulsionaram tarefas imprescindíveis no cumprimento das etapas de cada ação, como: Elaboração de Termos de Referências; Elaboração de Projetos; Elaboração de Relatórios e utilização do Sistema GESPRO, que tem por finalidade o monitoramento dos Projetos do PROFISCO.

* 1. **ALCANCE DA META ACORDADA NA MATRIZ DE RESULTADOS**

Na primeira versão do Projeto, ainda PROGEFAZ, o resultado estimado para Ofertas de Capacitação foi de 478 oportunidades, sofrendo uma revisão no ano de 2009 para **668, quando da versão PROFISCO, e por fim, um último ajuste em 2011, aumentando-se essa Oferta de Capacitação aos servidores fazendários para 960 em 2014**.

Ainda sofrendo os ajustes acima mencionados, alcançamos um resultado acima do estimado, **ofertando 1.557 Oportunidades de Capacitação para os servidores fazendários em dezembro de 2014.**

De acordo com as novas políticas de capacitação, definiu-se a estimativa de **960 Servidores Capacitados como Indicador do Produto a ser alcançado e em dezembro de 2014 o resultado implementado foi de 1.498 Servidores capacitados**.

Destaca-se que para o alcance desses resultados, fez-se necessária a utilização de multiformes procedimentos de capacitação, os quais são denominados de modalidades de atendimento das demandas de capacitação, buscando sempre cumprir as regras do BID e as recomendações da Consultoria Jurídica.

Investimentos Recursos BID:

* Contratação de Instituição de Ensino Superior com a finalidade de prestar apoio de serviço técnico especializado para atuar na instrutoria e infraestrutura da qualificação do servidor fazendário. Os resultados alcançados por essa contratação foram relevantes para o alcance de nossa meta: 16 Eventos de capacitação oferecidos, realizados em 20 turmas, 540 certificações, equivalendo a 36% de execução do Plano de Capacitação do ano de 2013.
* Contratações da Escola de Administração Fazendária – ESAF, via Centro Regional de Treinamento da Escola de Administração Fazendária do Estado do Pará – CENTRESAF, amparadas pelo Protocolo de Intenções ESAF nº 001/2014:
* Curso Comércio Exterior
* Curso de Fortalecimento de Equipes direcionado à Diretoria de Administração, envolvendo todas as suas áreas: Gestão de Pessoas; Gestão de Recursos Financeiros; Licitações e Contratos; Compras e Apoio Logístico.
* Curso de Redação Oficial também voltado para a Diretoria de Administração.
* Curso de Formação dos Novos Auditores e Fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda, aprovados no Concurso C-172, regido pelo Edital nº 01/2013 – SEAD/ SEFA de 31 de julho de 2013, com uma Carga Horária de 160h e 141 certificados.
* Contratações para fins de sediar Eventos nacionais, com propósitos de discussões temáticas integradoras:
* 47ª Reunião do Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário – GDFAZ.
* XIV Reunião da Comissão de Gestão Fazendária – COGEF.
* 52º Encontro Nacional de Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais – ENCAT.
* Compras de Vagas no mercado, buscando atender demandas específicas de capacitação. Nesse sentido, temos a destacar um relevante investimento na área de TI, refletindo numa mudança de perfil de capacitação nessa Diretoria.

Ressalta-se que essa modalidade de atendimento gerou, conforme relatos de servidores, um sentimento de valorização e revitalização da prática profissional. A função do secretariado e assessoramento recebeu uma grande atenção no ano de 2014, onde foi oportunizado capacitação para a grande maioria dos servidores que exercem essa função, buscando assim, imprimir um novo padrão de atendimento ao cliente interno e externo da SEFA.

Outros temas de grande relevância para a Secretaria também foram supridos nessa modalidade de capacitação como: Licitação e Contratos; área de Gestão de Pessoas, no que se refere às normativas específicas; Gestão de Projetos; Indicadores; e para a área da Gestão, com formação de lideranças e desenvolvimento de equipes.

* Contratação da Empresa Armelino Girardi Desenvolvimento de Talentos Humanos S/C Ltda-ME para ministrar o tema “Programa de Preparação Para Aposentadoria”, aos servidores fazendários que num horizonte temporal de 02 anos estarão aptos à aposentadoria. Esta ação irá acontecer no período de 04 a 08.05.2015 e busca atender à demanda proveniente da 2ª Reunião de Avaliação da Estratégia do Planejamento Estratégico da SEFA, a qual sinalizou a priorização de uma ação articulada, objetivando preparar os servidores fazendários para a fase da aposentadoria, dentro de uma iniciativa voltada para a Qualidade de Vida do Servidor Fazendário, atendendo assim, as ações definidas no Mapa Estratégico – Perspectiva de Base – Valorização do Servidor Fazendário.

Esta ação foi planejada e está sendo realizada em conjunto com a área de Gestão de Pessoas e sua metodologia foi assim definida:

* Pesquisa de interesse, objetivando envolver o servidor fazendário, buscando sua adesão de participação e dimensionamento do público interessado.
* Oferta de uma Palestra de Sensibilização, estimulando trabalhar a cultura organizacional nessa perspectiva (130 vagas).
* Oferta de 02 Turmas com CH de 16h cada e 25 vagas por turma, totalizando 50 vagas.
  1. **SUSTENTABILIDADE DA SOLUÇÃO**

Apresentou-se acima um cenário de capacitação que ao longo de um período de 8 anos apresentou crescimentos de ordem quantitativa e qualitativa, sobretudo nos últimos 4 anos, em que de fato, foi possível fazer investimentos com recursos do PROFISCO – BID.

Sabemos que a Educação Corporativa está sempre se aprimorando e se redesenhando, dando lugar a uma nova forma de entender a formação profissional em âmbito organizacional, buscando assim, o desenvolvimento de pessoas alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais. Logo, muito se tem a fazer, no combate a práticas obsoletas, estimulando uma cultura de renovação e gestão do conhecimento.

Para garantia dessa cultura acima referida, necessário se faz cuidar de aspectos fundamentais para sua sustentabilidade:

* Dotação orçamentária compatível com as demandas apresentadas: Via de regra, o contingenciamento posto, desencadeia descredibilidade institucional, pela incapacidade de atendimento das demandas apresentadas pelas Unidades Fazendárias.
* Utilização dos recursos do Tesouro Fonte 0101, destinados à capacitação, somente para os Grupos do Apoio e Tesouro Estadual, considerando que o Grupo da Carreira da Administração Tributária pode ser atendido pelo Fundo de Investimento Permanente da Administração Tributária do Estado (FIPAT – 0176). Essa diretriz busca minimizar a disparidade de oportunidades de capacitação ocorridas anteriormente, pela ausência de investimentos de fontes externas de financiamento.
* Utilização de outras modalidades de capacitação:
* Instrutoria Interna realizada com recursos do Projeto PMAE – BNDES direcionada a conteúdos relacionados direta ou indiretamente com os Projetos Integradores Nacionais:

- Análise de Dados para Acompanhamento de Contribuintes Utilizando a Ferramenta DW – Módulos Básico e Avançado.

- Auditoria de Escrituração Fiscal Digital com o Auxílio da Ferramenta Computacional AEBR.

- Auditoria Contábil e Fiscal.

- SPED Fiscal.

* Inscrições sem custo para a SEFA nas vagas ofertadas pela Escola de Governança do Estado do Pará – EGPA, a qual oferece cursos nas áreas técnicas, gerenciais e comportamentais, alinhados ao Programa de Governo.
* Participação dos servidores em Eventos internos relacionados ao Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Fazenda.
* Dispor de instrumentos legais mais céleres e que garantam processos de contratações diretas, em se tratando de demandas muito específicas, garantindo a eficácia do recurso aplicado. Destacamos duas demandas de capacitações (Processos formalizados) que não foram atendidas, por meio de justificativas jurídicas de inviabilidade de contratação:
* ICMS nas Operações com Combustíveis e Lubrificantes utilizando a ferramenta SCANC, demandado pela Coordenação Especial de Substituição Tributária.
* Cubagem de Madeira e Reconhecimento de Essências, que visava atender 100 servidores que trabalham nas fronteiras no trânsito de mercadorias.
* Ampliação do quadro funcional da Escola Fazendária, a fim de garantir a proposição de novos Projetos, como a implementação do Ensino a Distância – EAD, bem como a força tarefa para mantê-los operantes.

Nesse sentido, enfatizamos a especial urgência em avançarmos nessa metodologia de ensino, considerando a realidade geográfica das unidades descentralizadas/ Municípios, que tendem ao descompasso do conhecimento em relação aos servidores da capital, muitas vezes sendo suprida a um custo elevado de investimento com passagens e diárias.

Ratifica-se que a contratação de Consultores Individuais na EFAZ foi um ponto forte para o alcance dos resultados.

* Contratação de consultoria para implantação do EAD na Secretaria de Estado da Fazenda.
* Aparelhar a Escola Fazendária com vistas a subsidiar a implantação do EAD.
  1. **BENEFÍCIOS E RESULTADOS PARA ALÉM DA MATRIZ DE RESULTADOS**

**4.1 Benefícios qualitativos**

4.1.1 A qualidade de elaboração das demandas no LNT&D 2015/2016

4.1.2 O interesse de algumas áreas em capacitações a distância, sem intervenção da Escola Fazendária.

4.1.3 O sentimento de valorização expresso de alguns servidores do Grupo de Apoio, que nunca haviam participado de um Evento de Capacitação fora do Estado.

4.1.4 Mudança na prática profissional do servidor, relatado pelos colegas de trabalho, despertando o interesse de outros gestores em fomentar a capacitação.

4.1.5 Aumento significativo das demandas de capacitação, formalizadas pelas Unidades Fazendárias, via Processos, pelo Sistema Integrado da Administração Tributáriados – SIAT.

**4.2 Outros resultados quantificados**

4.2.1 Maior participação das áreas no LNT&D 2015/2016: 84% das Unidades Fazendárias responderam o Mapeamento de Expectativas de Capacitação em tempo hábil.

4.2.2 Aumento das inscrições nos cursos a distância, oferecidos pela rede GDFAZ, em mais de 100%.

4.2.3 Realização de cursos que impactam diretamente na arrecadação, onde o Projeto BID, subsidiou apenas os custos de diárias e passagens aos servidores participantes, já que a instrutoria, por ser interna, foi subsidiada por outras fontes de recursos:

* 32 Turmas do Curso Análise de Dados para Acompanhamento de Contribuintes Utilizando a Ferramenta DW – Módulo Básico.
* 07 Turmas do Curso Análise de Dados para Acompanhamento de Contribuintes Utilizando a Ferramenta DW – Módulo Avançado.
* 05 Turmas do Curso Auditoria de Escrituração Fiscal Digital com o Auxílio da Ferramenta Computacional AEBR.
* 01 Turma Instruções Gerais sobre a Operacionalização do ICMS e Fundamentos em Auditoria Contábil e Fiscal.