



**Escola de Administração Fazendária
Lato Sensu em Governo Eletrônico
Trabalho de Conclusão de Curso**

**GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO DO
SISTEMA GESTÃO POR COMPETÊNCIA (CAPACITAÇÃO) COMO
INSTRUMENTO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAL (PNDP) USANDO GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM).**

**Autor: André Luis A. Lago
Orientador: Alisson Wilker A. Silva, MSc.**

**Brasília - DF
2012**

ANDRÉ LUIS ANDRADE LAGO

**GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE
CASO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA (CAPACITAÇÃO) COMO
INSTRUMENTO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAL (PNDP) USANDO GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM).**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Governo Eletrônico da Escola de Administração Fazendária, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Governo Eletrônico

Orientador: Alisson Wilker A. Silva, MSc.

Brasília
2012

Lago, André Luis Andrade, 1978 –

Gestão da Capacitação por Competência: um estudo de caso do Sistema Gestão por Competência (CAPACITAÇÃO) como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) usando Gestão de Processos de Negócio (BPM) / André Luis Andrade Lago. – 2012

109 f. : figs., quadros. ; 30 cm.

Orientador: Alisson Wilker Andrade Silva.

Trabalho de conclusão do curso (Especialização em Governo Eletrônico) – Escola de Administração Fazendária – Esaf – 2012.

1. Gestão da Capacitação por Competência. 2. Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM). 3. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). I. Silva, Alisson Wilker Andrade. II. Escola de Administração Fazendária. Diretoria de Educação. Curso de Especialização em Governo Eletrônico. III. Título

CDD.



TERMO DE APROVAÇÃO

ANDRÉ LUIS ANDRADE LAGO

**Gestão da Capacitação por competência: um estudo de caso do Sistema
CAPACITAÇÃO como instrumento da PNDP usando Gestão de Processos de Negócio
(BPM)**

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado como requisito parcial para obtenção do título de especialista do Curso de Especialização em Governo Eletrônico da Escola de Administração Fazendária – Esaf, pela seguinte banca examinadora:

Professor: Me. Alisson Wilker Andrade Silva
orientador

Professora: Dra. Aleksandra Pereira dos Santos
membro da banca

Professor: Esp. José Luiz Caetano
membro da banca

**Brasília
Dezembro de 2012**

Dedico este trabalho às três mulheres mais importantes da minha vida, as quais amo muito e são os pilares do meu mundo: a minha filha Beatriz, a minha esposa Cristina e a minha mãe Valdelice.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado e iluminar o meu caminho.

A minha queridíssima e amada esposa Cristina por me incentivar na inscrição do curso, pela compreensão dos momentos em que me afastei para concentrar na elaboração da monografia, enfim, do apoio incondicional, do carinho, do amor, da confiança que sempre transmitiu. Amo demais você, meu Amor!

A minha filhotinha linda, que muitas vezes me requisitou durante as noites e madrugadas em que escrevia este trabalho, dividindo este tempo precioso e, sobretudo, transmitindo Amor, carinho, alegria e inspiração ao papai.

A minha super mãe, que se dedicou a vida inteira pela minha educação e a de meus irmãos, com força, determinação, perseverança, superação, honestidade, felicidade, confiança, carinho e Amor. Obrigado, mãe. Sinto-me muito abençoado por Deus por ter você como minha mãe.

Ao meu pai, a quem lembro com muita saudade e admiração pelo seu empreendedorismo, pelas suas vitórias, pelos seus ensinamentos, pelo seu Amor ...

Aos meus irmãos por estarmos juntos por tanto tempo, compartilhando momentos maravilhosos em família, em que nos divertimos, admiramos e aprendemos uns com os outros.

Aos meus sobrinhos queridos, por trazer sempre alegria para nossa família.

Ao Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) instituição que proporcionou a minha participação neste curso, em especial a João Bosco da Silva, que fez a minha indicação e que me estimulou a participar; a Valdir de Camargo e a Ângelo Zanata pelo apoio; ao Jacimar pelas conversas sempre esclarecedoras, enriquecedoras e por me indicar ao orientador.

Ao professor orientador, Alisson Wilker, pela paciência, presteza e, sobretudo, pela dedicação com que sempre me orientou, possibilitando a conclusão deste trabalho.

Aos idealizadores deste curso, por tornar o curso uma realidade.

Aos demais professores e equipe da ESAF pela dedicação para a realização do curso.

Aos colegas e amigos pelos momentos em que compartilhamos conhecimentos e apoio nos momentos difíceis.

RESUMO

LAGO, André Luis Andrade. **Gestão da Capacitação por Competência**: um estudo de caso do Sistema de Gestão por Competência (CAPACITAÇÃO) como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), utilizando a abordagem de gestão por processos. 2012. 106. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Escola de Administração Fazendária – ESAF. Brasília, 2012.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que determinou aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a implementação da gestão da capacitação de seus servidores utilizando a abordagem por competência. Este ato legal determinou o Sistema de Gestão por Competência (CAPACITAÇÃO) como o instrumento para a realização do planejamento, monitoramento e avaliação das ações de capacitação. Este trabalho avalia se os processos de planejamento e de execução de ações de capacitação, apoiados pelas funcionalidades do sistema CAPACITAÇÃO, estão alinhados às finalidades preconizadas pela PNDP. Para isso, foi utilizada a metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), que viabilizou a identificação, a análise e a modelagem dos referidos processos. Estas atividades permitiram perceber pontos de ineficiências e apontar melhorias para conferir uma maior capacidade de contribuição com a gestão da capacitação de servidores públicos federais.

Palavras-chave: Gestão da Capacitação por Competência. Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM). Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

ABSTRACT

LAGO, André Luis Andrade. **Training for Competency Management:** a case study of the Competency Management System - TRAINING as an instrument of the National Staff Development (PNDP), using the approach of process management. 2012. 106. Working End of Course (TCC) - School of Management - ESAF. Brasília, 2012.

The Decree 5707 of 23 February 2006, created the National Policy for Staff Development (PNDP) which states that every Federal Government agency (direct, autonomous or foundations) must implement competence-based development management for their employees. This legal act established the Competence Management System - CAPACITAÇÃO as the instrument for carrying out the planning, monitoring and evaluation of training activities. This work evaluates whether the planning and execution of training activities, supported by features of the system CAPACITAÇÃO, are aligned with the goals advocated by PNDP. In order to accomplish that, the Business Process Management (BPM) methodology was used, which enabled the identification, analysis and modeling of these processes. These activities revealed inefficiencies and improvement possibilities that can contribute to the management of training activities for federal employees.

Keywords: Competence-based Development Management. Business Process Management (BPM). National Policy for Staff Development (PNDP).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.....	23
Figura 2 - Modelo de Gestão por Competências	28
Figura 3 - Gestão da capacitação integrante do modelo de gestão por competência. .	31
Figura 4 - Hierarquia de Processos	42
Figura 5 - Tarefa e Subprocesso	49
Figura 6 - Representação de piscina (pool) e raia (lane)	52
Figura 7 – Uso de milestones para representar etapas do processo.....	52
Figura 8 - Artefatos padrão do BPMN: objeto de dados, grupo e anotações.	53
Figura 9 – Ciclo de Vida <i>BPM</i>	54
Figura 10 – Visão geral do processo de Planejamento do Ciclo da Capacitação	64
Figura 11 - Versão AS IS do subprocesso Revisão de Competência.	98
Figura 12 - Versão AS IS do subprocesso Definição de Equipe.....	99
Figura 13 - Versão AS IS do subprocesso Avaliação de Competência.....	100
Figura 14 - Versão AS IS do subprocesso Programação de Formas de Capacitação	101
Figura 15 – Versão AS IS do processo de Execução de Ação de Capacitação	102
Figura 16 - Versão TO BE do subprocesso Revisão de Competência.	103
Figura 17 - Versão TO BE do subprocesso Definição de Equipe.	104
Figura 18 – Versão TO BE do subprocesso Avaliação de Competência.	105
Figura 19 - Versão TO BE do subprocesso Programação de Forma de Capacitação.	106
Figura 20 – Versão TO BE do subprocesso Execução de Ação de Capacitação.	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O conceito de competência para cada abordagem teórica.	26
Quadro 2 - Lista de conceito de processo e a respectiva referência bibliográfica.	39
Quadro 3 - Tipos de eventos e seus disparadores.....	48
Quadro 4 - Uso do gateway (filtro/decisão).	49
Quadro 5 - Os conectores.	51
Quadro 6 - Lista de participantes do processo e a suas respectivas descrições.....	64
Quadro 7 – Descrição do subprocesso Rev. de Competência pelos seus elementos...	66
Quadro 8 – Descrição do subprocesso Definição de Equipe pelos seus elementos. ...	67
Quadro 9 - Escalas de pontuação das avaliações de competência	69
Quadro 10 – Descrição do subprocesso Av. de Competência pelos seus elementos. .	69
Quadro 11 – Descrição do subprocesso Prog. de Formas de Capacitação pelos seus elementos.	71
Quadro 12 - Descrição do processo Execução de Ação de Capacitação pelos seus elementos	74
Quadro 13 - Descrição do subprocesso Revisão de Competência (TO BE) pelos seus elementos	78
Quadro 14 - Descrição do subprocesso Definição de Equipe (TO BE) pelos seus elementos.	80
Quadro 15 – Descrição do subprocesso Avaliação de Competência (TO BE) pelos seus elementos.	82
Quadro 16 – Descrição do subprocesso programação de formas de capacitação (TO BE) pelos seus elementos	84
Quadro 17 – Versão <i>TO BE</i> do processo Execução de Ação de Capacitação pelos seus elementos	87
Quadro 18 – Resultados indesejados X Proposta de Melhoria	89
Quadro 19 – Melhorias identificadas nos processos.	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
BPEL	Business Process Execution Language
BPM	Business Process Management
BPM CBOOK	Business Process Management Common Body of Knowledge
BPMN	Business Process Modeling Notation
CAPACITAÇÃO	Sistema de Gestão por Competência
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
DPN	Diagrama de Processo de Negócio
IDEF	Integrated Definition
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OMG	Object Management Group
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública
SEGES	Secretaria de Gestão
SOA	Service-Oriented Architecture
UML	Unified Modeling Language

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	15
1.1. OBJETIVO	16
1.1.1. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	16
1.2. RELEVÂNCIA.	17
1.3. CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	17
2.REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. MARCO LEGAL: O DECRETO Nº 5.707	18
2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	20
2.2.1. <i>COMPETÊNCIA: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO, COMPETÊNCIAS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS</i>	20
2.2.2. <i>O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA</i>	27
2.2.3. <i>A GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIA</i>	31
2.3. GESTÃO POR PROCESSOS	33
2.3.1. <i>A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS</i>	35
2.3.2. <i>PROCESSO</i>	38
2.3.3. <i>CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS</i>	41
2.3.4. <i>MODELAGEM DE PROCESSOS</i>	43
2.3.5. <i>BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)</i>	46
2.3.5.1. <i>ELEMENTOS DO BPMN</i>	47
2.3.6. <i>O CICLO DE VIDA BPM</i>	53
2.3.6.1. <i>PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DO PROCESSO</i>	55
2.3.6.2. <i>ANÁLISE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO</i>	55
2.3.6.3. <i>DESENHO E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO</i>	56
2.3.6.4. <i>IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS</i>	56
2.3.6.5. <i>MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS</i>	57
2.3.6.6. <i>REFINAMENTO DE PROCESSOS</i>	57
3.METODOLOGIA	58
4.ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
4.1. ESTUDO DE CASO: O SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA - CAPACITAÇÃO.....	60

4.2.	O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO CICLO DA CAPACITAÇÃO – VERSÃO AS IS.	62
4.2.1.	OBJETIVO DO PROCESSO	62
4.2.2.	DIAGRAMA DE VISÃO GERAL: PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA CAPACITAÇÃO	63
4.2.3.	PARTICIPANTES DO PROCESSO.....	64
4.2.4.	O SUBPROCESSO REVISÃO DE COMPETÊNCIA.....	65
4.2.4.1.	<u>DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS</u>	66
4.2.5.	O SUBPROCESSO DEFINIÇÃO DE EQUIPE.....	67
4.2.5.1.	<u>DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS</u>	67
4.2.6.	O SUBPROCESSO AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA	68
4.2.6.1.	<u>DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS</u>	69
4.2.7.	O SUBPROCESSO PROGRAMAÇÃO DE FORMAS DE CAPACITAÇÃO ..	71
4.2.7.1.	<u>DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS</u>	71
4.3.	O PROCESSO DE EXECUÇÃO DA CAPACITAÇÃO – VERSÃO AS IS.	73
4.3.1.	OBJETIVO DO PROCESSO	73
4.3.2.	DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS	74
4.4.	PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS – VERSÃO TO BE	76
4.4.1.	O SUBPROCESSO REVISÃO DE COMPETÊNCIA.....	76
4.4.1.1.	<u>DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS</u>	78
4.4.2.	O SUBPROCESSO DEFINIÇÃO DE EQUIPE.....	79
4.4.2.1.	<u>DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS</u>	80
4.4.3.	O SUBPROCESSO AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA	80
4.4.3.1.	<u>DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS</u>	82
4.4.4.	O SUBPROCESSO PROGRAMAÇÃO DE FORMA DE CAPACITAÇÃO	83
4.4.4.1.	<u>DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS</u>	84
4.4.5.	O PROCESSO DE EXECUÇÃO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO.....	85
4.4.5.1.	<u>DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS</u>	87
4.4.6.	RESUMO: AS MODIFICAÇÕES SUGERIDAS PARA OS PROCESSOS.....	89
5.	CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS.....	92
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
	APÊNDICE A – VERSÃO AS IS DO SUBPROCESSO REVISÃO DE COMPETÊNCIA.....	98
	APÊNDICE B – VERSÃO AS IS DO SUBPROCESSO DEFINIR EQUIPE	99

APÊNDICE C – VERSÃO <i>AS IS</i> DO SUBPROCESSO AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	100
APÊNDICE D – VERSÃO <i>AS IS</i> DO SUBPROCESSO PROGRAMAÇÃO DE FORMAS DE CAPACITAÇÃO	101
APÊNDICE E – VERSÃO <i>AS IS</i> DO PROCESSO EXECUÇÃO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO	102
APÊNDICE F – VERSÃO <i>TO BE</i> DO SUBPROCESSO REVISÃO DE COMPETÊNCIA.....	103
APÊNDICE G – VERSÃO <i>TO BE</i> DO SUBPROCESSO DEFINIR EQUIPE ..	104
APÊNDICE H – VERSÃO <i>TO BE</i> DO SUBPROCESSO AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	105
APÊNDICE I – VERSÃO <i>TO BE</i> DO SUBPROCESSO PROGRAMAÇÃO DE FORMA DE CAPACITAÇÃO.....	106
APÊNDICE J – VERSÃO <i>TO BE</i> DO SUBPROCESSO EXECUÇÃO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO.....	107

1. INTRODUÇÃO

Muito se comenta sobre a inoperância das instituições públicas federais do Brasil. Uma das principais causas apontadas pela população para esta classificação é a baixa qualidade na prestação dos serviços públicos. Considerando que o principal aparato para o funcionamento da máquina governamental são os servidores, a estes recai o ônus deste cenário. Tal reprovação decorre, entre outros motivos, do atendimento das repartições públicas e da gestão dos recursos disponíveis.

Sensível a este contexto, o governo tem adotado algumas medidas que visam conferir às instituições públicas uma maior capacidade de atuação, de maneira a contribuir para que elas alcancem os objetivos para os quais foram criadas.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, é um exemplo de iniciativa do governo que institui uma política fundamentada no desenvolvimento permanente do servidor, com foco na sua capacitação e, conseqüentemente, para alavancar a aptidão do órgão na geração de melhores serviços e resultados para a sociedade. Para viabilizar estes resultados, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) determinou que os órgãos ou entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional implementem a gestão da capacitação de seus servidores a partir da abordagem por competência. Esta estratégia preconiza que as instituições públicas, a partir das ações, dos programas inseridos no Plano Plurianual e/ou dos seus objetivos estratégicos, identifiquem quais são as suas competências essenciais e formulem ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências individuais de seus servidores e, assim, possam contribuir para dotar o órgão de maior capacidade de realização.

A gestão da capacitação de servidores públicos, a considerar a extensão da administração pública, mostra-se como uma atividade complexa. Para apoiar a implementação desta política e possibilitar o monitoramento das ações de capacitação nos órgãos, o Decreto nº 5.707/2006 instituiu, também, o Sistema de Gestão por Competência – CAPACITAÇÃO como um dos instrumentos da PNDP. Trata-se de uma ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar as ações de capacitação a partir dos conhecimentos habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Pelo exposto, verifica-se que foi atribuído ao sistema CAPACITAÇÃO uma relevância considerável para o negócio de gestão da capacitação de servidores públicos. Após seis anos de sua publicação, percebe-se que, apesar da mobilização do comitê gestor, as

determinações da política pouco foram implementadas, o que aponta para uma necessidade de se avaliar os processos que a nortearam até este momento. Por este motivo, este trabalho utiliza a metodologia de gestão por processos para identificar e analisar os processos de negócio apoiados pelo sistema. A partir daí, identifica as ineficiências dos processos e as oportunidades de melhoria, com vistas a contribuir para uma melhor gestão da capacitação, para a expansão da capacidade de realização dos servidores e, conseqüentemente, dos órgãos, além de corroborar para a melhoria da imagem do serviço público, apagando o estereótipo negativo e, sobretudo, viabilizando o alcance das finalidades da PNDP:

“melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor; a adequação das competências do servidor aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (Decreto nº 5.707/2006).

1.1. OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo de caso do Sistema de Gestão por Competência – CAPACITAÇÃO, com o propósito de conferir à ferramenta uma maior capacidade de contribuir para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional alcancem as finalidades previstas na PNDP.

1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) identificar os processos de negócio de gestão da capacitação apoiados pelas funcionalidades do Sistema CAPACITAÇÃO para a implementação da PNDP;
- b) modelar e analisar os referidos processos utilizando os fundamentos da metodologia de gerenciamento por processos;
- c) analisar o quanto tais processos estão alinhados com as finalidades e as diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 5.707;
- d) identificar as ineficiências do processo que porventura existam; e,
- e) identificar as oportunidades de melhoria nos processos já implementados.

1.2. RELEVÂNCIA.

Este trabalho é relevante para o governo e a sociedade porque visa propor melhoria nos processos apoiados pelas funcionalidades do Sistema CAPACITAÇÃO, com vistas a contribuir para o alcance das finalidades da PNDP.

As sugestões de melhorias para os processos apoiados pelo sistema CAPACITAÇÃO serão contribuições de grande valia, uma vez que as modificações terão o objetivo de conferir à ferramenta uma maior capacidade de produzir informações importantes para a gestão da capacitação. Isto, pois, o refinamento do processo terá objetivo de otimizar as atividades para melhor atender às finalidades da PNDP: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

1.3. CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

As contribuições deste trabalho serão:

- a) a modelagem da versão *AS IS* dos processos de negócios apoiados pelo sistema CAPACITAÇÃO;
- b) a elaboração de informações textuais para detalhar os elementos dos processos;
- c) a modelagem da versão *TO BE* dos processos de negócio, com foco na eliminação das ineficiências e proposição de melhorias para agregar valor à gestão da capacitação por competência de servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- d) sugestões de trabalhos futuros; e,
- e) demonstrar a aplicabilidade do Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM) como um instrumento para avaliar o alinhamento de um sistema de informação com os processos de negócio que regem o seu funcionamento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, busca-se apresentar uma análise a respeito do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, marco legal que instituiu a gestão da capacitação por competência como abordagem a ser utilizada no desenvolvimento dos servidores públicos. Em seguida, realizar uma revisão bibliográfica sobre os fundamentos que norteiam o tema: competência, o modelo de gestão por competência, gestão da capacitação por competência e, por fim, a gestão por processos. A exploração desses assuntos tem como objetivo viabilizar a realização do estudo de caso do Sistema CAPACITAÇÃO para identificar o seu alinhamento com a PNDP, as oportunidades de melhoria aos processos apoiados pelas funcionalidades do sistema.

2.1. MARCO LEGAL: O DECRETO Nº 5.707

A gestão da capacitação por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Este instrumento legal instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, autárquica e fundacional. Esta política determinou a tais instituições a execução da gestão da capacitação de seus servidores utilizando a abordagem por competência como uma nova forma de enxergar a qualificação para o trabalho.

O objetivo precípua da política é fomentar nos órgãos a melhoria na prestação dos serviços públicos ao cidadão. Para tanto, constitui-se de uma série diretrizes, a serem implementadas pelas entidades, direcionadas para o desenvolvimento do servidor público. Este progresso é orientado a temas que estejam em conformidade com os objetivos estratégicos definidos pela organização, de maneira a proporcionar uma maior efetividade e racionalização dos gastos com a capacitação.

De acordo com o referido decreto, o termo capacitação deve ser entendido como o “[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006, art. 2º inciso I). Depreende-se deste trecho que o desenvolvimento do servidor público é considerado o principal meio para que o órgão tenha a capacidade de atingir os seus objetivos.

Deve-se ressaltar que onde se lê no decreto o termo gestão por competência, o entendimento esperado deve corresponder ao significado da expressão gestão da capacitação por competência: “[...] 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” (BRASIL, 2006, art. 2º inciso II). Tal orientação se faz necessária, visto que o primeiro corresponde ao nome de um modelo de gestão de pessoas, em que o segundo é um de seus componentes. A compreensão do modelo será apresentada na seção 2.2.2.

O desenvolvimento do servidor, conforme Decreto nº 5.707, dar-se-á por meio da sua participação em eventos de capacitação, a exemplo, cursos, palestras, treinamentos, aprendizagem no trabalho, entre outras modalidades, sempre com o propósito de contribuir para atender aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Conforme já dito, o documento consta de uma lista de normas que os órgãos deverão adotar para a implementação da política. Tais direcionamentos estão elencados no art. 3º, com destaque para: o incentivo ao servidor público a buscar a sua capacitação com vistas a adquirir e/ou aprimorar suas competências individuais necessárias para contribuir para o órgão atingir os seus objetivos; a promoção do desenvolvimento gerencial do servidor e da sua capacidade para assumir cargos de direção e assessoramento; o incentivo e apoio às iniciativas de capacitação em que o órgão promotor seja a própria entidade, utilizando-se dos conhecimentos e habilidades do seu próprio corpo funcional; a mensuração constante dos resultados da ação de capacitação; o estímulo às atividades de capacitação como requisito para à promoção funcional; a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC); e a priorização, nos casos de evento externo de aprendizagem, das escolas de governo como entidade responsável pela promoção, elaboração e execução de ações de capacitação.

Há a necessidade de destacar que o decreto determinou aos órgãos a utilização de três instrumentos fundamentais para contribuir com a implementação e acompanhamento da PNDP: o Plano Anual de Capacitação (PAC), o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e o Sistema de Gestão por Competência, cujos conceitos serão explicitados durante este trabalho.

O instrumento legal em epígrafe atribuiu à Secretaria de Gestão (SEGES), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), atual Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), a responsabilidade por desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência. Do mesmo modo, criou o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, coordenado pela SEGEP, com o objetivo de avaliar se os

relatórios anuais das entidades seguem as diretrizes da política, orientar os órgãos quanto à alocação de recursos em ações de capacitação para os seus servidores, e promover a disseminação da PNDP.

O decreto definiu, também, as condições para a concessão da licença remunerada para capacitação e a necessidade de os órgãos priorizarem, “[...] nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação” (BRASIL, 2006, art. 10 e 12).

2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competência é um modelo de gestão de pessoas que, segundo Fischer (2002), sugere uma forma de organizar a instituição para melhor gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

O modelo de gestão por competência se fundamenta na abordagem por competência para determinar a forma de operação da organização. De acordo com o entendimento de Brandão e Bahry (2005), baseia-se na gerência da lacuna ou do *gap* de competências, isto é, concentra-se em minimizar a diferença entre as competências que a organização necessita ter para a consecução dos seus objetivos e as que ela efetivamente possui. De posse deste diagnóstico, possibilita o planejamento de ações de recrutamento, de seleção ou de desenvolvimento profissional para eliminação da discrepância encontrada e, assim, dotar a instituição de maior capacidade de realização. Além disso, esta metodologia pode ser empregada ainda em processos de formulação de planos operacionais de trabalho e de gestão, como insumo para a definição de indicadores de desempenho, avaliação de desempenho e para remuneração.

2.2.1. *COMPETÊNCIA: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO, COMPETÊNCIAS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS*

Para um melhor entendimento sobre o que significa a gestão da capacitação por competência é importante realizar uma breve revisão sobre as evoluções do conceito de competência e o que compõe o modelo de gestão por competência.

Segundo Brandão e Guimarães (2001 apud CARBONE et al, 2009) e Isambert-Jamati (1997 apud CARBONE et al, 2009), o conceito de competência, no final da idade média, era empregado com o sentido de representar a faculdade atribuída a uma pessoa ou corte para

fazer julgamento sobre um determinado tema. Deriva-se deste contexto que, já naquela época, havia o reconhecimento social de que um indivíduo possuía a capacidade de explicar sobre determinado assunto.

Mais tarde, com a Revolução Industrial e a disseminação dos ideais de Taylor, o indivíduo que sabia executar as suas atividades eficientemente passou a ser caracterizado como competente para tal. Era a incorporação do termo competência no ambiente organizacional. Inicialmente estava associado apenas ao aspecto técnico ao desempenhar uma tarefa específica. As empresas realizavam treinamentos com foco nas questões técnicas e operacionais, visto que estas eram o diferencial para conferir uma maior produtividade. Posteriormente, “[...] em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade nas relações de trabalho [...]” (BRANDÃO, 1999), as questões sociais e afetivas relacionadas ao trabalho passaram a ser consideradas como uma das variáveis importantes a serem abordadas durante o desenvolvimento profissional do funcionário.

Em evidência no campo organizacional, o assunto, conforme McLagan (1997 apud BRANDÃO, 1999), passou a ser debatido por muitos autores, recebeu diversas conotações e, em muitas vezes, foi utilizado de forma distinta. Todavia, Dutra (2004) percebeu a existência de duas grandes correntes. A primeira foi defendida sobretudo por atores americanos e considerava competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que conferem à pessoa requisitos para executar um trabalho. A segunda teve os atores franceses como principais defensores e associava a competência ao desempenho, ao resultado e/ou realizações apresentados pela pessoa em um determinado contexto.

Fleury e Fleury (2001) também trataram sobre estas duas abordagens. Eles observaram que a visão de qualificação adotada pelos americanos prevaleceu enquanto o modelo de Taylor e o de Ford, referente a organização do trabalho e definição de estratégias gerenciais, balizaram a relação profissional indivíduo-organização. Neste período, as empresas identificavam as tarefas a serem executadas pelos seus funcionários a partir dos cargos. Para preencher a vaga o indivíduo tinha que possuir um estoque de conhecimentos (capacidade) necessários que o habilitava a desempenhar as tarefas elencadas. Sobre o debate francês, os referidos autores citaram que este surgiu em 1970, a partir da necessidade de se minimizar “[...] o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente na indústria) [...]”. Apenas o conhecimento empírico não era suficiente. Perceberam que seria necessário “[...] aproximar o ensino das necessidades reais da empresa [...]”. A competência, então, estaria relacionada, diante de uma necessidade prática, à inteligência de empregar os conhecimentos adquiridos no sentido de perceber como agir

perante situações complexas, previstas ou não. “Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (LE BOTERF, 1995 apud FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187).

Basendo-se nestas duas abordagens, Carbone et al (2009) elaboraram uma nova definição para competência. Ele considerou como a junção de duas concepções: “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade [...]”, da visão americana, com o desempenho apresentado pelo indivíduo como resultado da sua capacidade de transformação do ensinamento teórico em realizações no trabalho, do ponto de vista francês. A partir desta visão integradora, o autor conceituou o termo competências humanas como “[...] combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”. Carbone et al (2009) ressaltaram que esta definição tende a ser mais adotada tanto no meio acadêmico quanto no ambiente corporativo, uma vez que ela associa competência ao desempenho, dentro de um contexto ou estratégia organizacional.

Neste contexto, Carbone et al (2009 apud ZARIFIAN, 1999) destacaram que as competências humanas são reveladas no agir do indivíduo e “[...] servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização”. Elas ficam em evidência quando os indivíduos se sentem provocados a agir diante de situações profissionais e mobilizam recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) a fim de gerar resultados para a organização. Pode-se inferir, a partir da interpretação da Figura 1, que o desempenho é a consequência da referida mobilização de elementos. Quando ele se apresenta em conformidade com os objetivos estratégicos da instituição, diz-se que atribui valor social ao indivíduo e econômico para a entidade. A contribuição econômica para a organização ocorre na medida em que os objetivos estratégicos são alcançados. Por consequência, o indivíduo, que contribuiu para tanto, passa a ter a sua capacidade reconhecida.

Figura 1- Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Fonte: CARBONE et al 2009, p.44

A Figura 1 ilustra, ainda, a aplicação conjunta de três insumos de competência para a geração de comportamentos e resultados. Tais insumos são denominados de dimensões da competência: conhecimento, habilidade e atitude (CHA).

O conhecimento corresponde às informações que o indivíduo aprendeu, assimilou ao longo da sua vida e que influenciam nos seus julgamentos ou comportamentos. Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) referem-se a esta dimensão como a bagagem técnica, o SABER, “[...] os assuntos ou instrumentos que o funcionário deve dominar para desempenhar suas atividades no nível de excelência”. Trata-se:

“[...] do que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, de sistemas de custo, de segmentação de mercados, de atendimento aos clientes, de sistematização e organização das informações etc.)” (RUAS, 1998 apud BITENCOURT, 2001, p. 34).

A habilidade deve ser entendida como SABER FAZER ou “[...] capacidade para algo” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSCHI, 2006). Ela “[...] está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação” (CARBONE et al, 2009, p. 45). Corresponde ao:

“[...] que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e motivar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com clientes, com fornecedores, e clientes internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenhos etc.)” (RUAS, 1998 apud BITENCOURT, 2001, p. 35).

A atitude “[...] é o FAZER, podendo ser entendido pela capacidade que a pessoa tem de traduzir na prática seus conhecimentos técnicos e suas habilidades pessoais” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSCHI, 2006, p. 25). Também conhecida como “[...] SABER AGIR ... para empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, ..., flexibilidade para reconhecer erros [...])” (RUAS, 1998 apud BITENCOURT, 2001, p. 35).

Brandão (1999) e Carbone et al (2009), a exemplo de outros autores, consideram que estas três dimensões são interdependentes e complementares. A interdependência fica clara quando para a exposição de uma habilidade, por exemplo, considera-se que o indivíduo faça uso do saber assimilado e estruturado em sua memória. Da mesma forma, a pessoa quando assume um comportamento no trabalho, na maioria das vezes, utiliza-se tanto do conhecimento, como também das habilidades e atitudes apropriadas. A complementaridade decorre da aplicação conjunta desses três elementos para a consecução de um objetivo qualquer.

Os autores destacam, ainda, que a relação entre as três dimensões além de contribuir para a apresentação de práticas mais condizentes com o contexto, agregam valor às atividades e à organização. Durand (1999, apud BRANDÃO, 1999, p.26) acrescenta que o desenvolvimento de competência ocorre:

“[...] por meio de aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimento, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes à consecução de determinado propósito ou à obtenção de alto desempenho no trabalho”.

A partir das conceituações atribuídas às dimensões da competência, pode-se perceber que as duas primeiras, conhecimentos e habilidades, apresentam uma característica técnica, enquanto que a última, a atitude, representa o fator comportamental do indivíduo.

As competências técnicas representam os conhecimentos teóricos e práticos internalizados ao longo da vida, melhor dizendo, tratam-se dos conhecimentos e habilidades a respeito de uma temática. Tais saberes não garantem que o indivíduo exercerá a sua função na empresa. Para que ele possa gerar um desempenho profissional será preciso, não só ter as competências técnicas, mas também as comportamentais. Ou seja, ele precisa querer fazer, ter iniciativa, criatividade, relacionar-se com outras pessoas do seu trabalho, ter atitude, enfim, apresentar um comportamento para resultar em um desempenho profissional.

Leme (2005) destacou que as competências técnicas são tudo o que o indivíduo necessita saber em termos de conhecimento e habilidades para executar as suas atividades na empresa. Já as comportamentais correspondem ao diferencial competitivo que a pessoa deve apresentar, o algo a mais, tudo o que ele precisa demonstrar para torná-lo um destaque e causar impacto em seus resultados. O autor, então, ressaltou que a Gestão por Competência deve se propor a gerenciar esses dois tipos de competência e sugeriu como grande desafio da área de recursos humanos a identificação e a mensuração das competências comportamentais, visto que elas não podem ser visualizadas de forma objetiva nos currículos dos candidatos e nem em entrevistas.

Diante desse contexto, percebe-se que um bom profissional precisa desenvolver todos os três elementos que compõem uma competência, para torná-lo capaz de ter um desempenho correspondente ao que a organização necessita. Tal percepção corrobora com as características de interdependência e complementaridade das dimensões.

Zarifan (1999 apud CARBONE et al, 2009, p. 48) chama atenção para a consideração do fator equipe no processo produtivo. Considera a existência da manifestação de uma competência coletiva em cada grupo de trabalho. Ela corresponderia a mais do que a soma das competências de seus membros, visto que gera uma “[...] sinergia entre essas competências individuais e as iterações existentes no grupo”.

Observa-se, então, a referência ao aspecto da coletividade, corroborada na obra de Carbone et al (2009), para sinalizar que as competências podem ser tratadas não apenas como atributos de um indivíduo, mas também de um grupo ou equipe e até mesmo da organização.

Assim, é possível classificar competências como humanas ou profissionais e organizacionais. A primeira corresponde às do indivíduo ou da equipe de trabalho, precisam ser adquiridas ou desenvolvidas para que a instituição realize seus objetivos estratégicos. A segunda é inerente à organização ou a uma parte dela, a exemplo, de unidades e/ou departamentos, e corresponde ao conjunto de conhecimentos técnicos, habilidades, processos e ferramentas tecnológicas que proporciona o diferencial competitivo em seu mercado. Prahalad e Hamel (1990 apud CARBONE et al, 2009, p. 48) se referem a competência organizacional como sendo “[...] uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução dos seus objetivos estratégicos”. Segundo esses autores, competências organizacionais essenciais são características da organização que conferem a ela uma capacidade diferenciada das demais. São determinantes para a instituição ser reconhecida uma referência no seu mercado de atuação, conferem vantagem competitiva e dificultam a possibilidade de imitação pela concorrência.

A literatura procura ressaltar a influência que as competências individuais têm sobre as organizacionais e vice-versa. Prahalad e Hamel (1990 apud CARBONE et al, 2009) citam que as competências humanas quando apoiadas por processos e recursos “[...] dão origem e sustentação às competências organizacionais”. Dutra et al (2001) consideram que a relação entre indivíduo e organização proporciona uma troca contínua de competência para os envolvidos, gerando benefícios para os dois. Tais afirmações direcionam ao entendimento de que quando a organização disponibiliza os seus recursos e conhecimentos para o desenvolvimento do funcionário, este tende a aumentar a sua capacidade de enfrentar novas situações. Consequentemente, este indivíduo agregará valor para a instituição, já que o seu

repertório de competências será incrementado. Desta forma, gera um acréscimo no patrimônio de conhecimentos da organização, importante para manter a sua vantagem competitiva e para a geração de outras novas, favorecendo a sua preparação para novos desafios e a sua permanência no mercado.

As competências organizacionais não podem ser consideradas como a soma das competências humanas dos funcionários. De acordo com Lima e Borges-Andrade (2006 apud CARVALHO, 2009, p. 41) tal impedimento se deve ao fato de que as competências da instituição são revestidas de requisitos de gestão organizacional e de fidelidade à missão e aos objetivos estratégicos.

Carvalho (2009) ressalta que, em se tratando de organizações do setor público, as competências organizacionais devem ser revestidas não apenas daquelas determinadas pelo marco legal que criou o órgão. Deverá conter também requisitos que confirmam à instituição a capacidade de adaptação às novas realidades e aos novos programas de governo que normalmente surgem a cada eleição de um novo comando.

Existem diversas outras tipologias e possibilidades de classificação a depender da abordagem teórica a ser adotada ou a sua finalidade, ver Quadro 1.

Quadro 1 - O conceito de competência para cada abordagem teórica.

Abordagem teórica / Finalidade	Conceito
Em razão do papel organizacional ocupado pelas pessoas.	“Competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerenciais, conforme sugere” (COCKERILL, 1994).
Em razão da singularidade.	“[...] as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas (aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivos em relação à concorrência) e essenciais (aquelas que representam atributos de caráter distintivos, que diferenciam a organização das demais)” (NISEMBAUM, 2000).
Quanto à relevância ao longo do tempo	“[...] as competências podem ser classificadas como emergentes (aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro), declinantes (aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro), estáveis (as

	que permanecem relevantes ao longo do tempo) e transitórias (aquelas que se fazem importantes apenas em momentos críticos, crises e transições)” (SPARROW e BOGNANNO, 1994).
--	--

Fonte: Adaptado de Carbone et al (2009).

Para efeito deste projeto, o que interessa é a classificação de competência como sendo humanas ou profissionais e organizacionais, conforme observaram Prahalad e Hamel (1990 apud CARBONE et al, 2009), bem como a relação que existe entre elas. Isto, pois, é esta a tipologia e a relação adotadas também pelo Decreto nº 5.707 (BRASIL 2006) e, conseqüentemente, no sistema CAPACITAÇÃO, objeto de estudo deste trabalho.

2.2.2. O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Após a realização do estudo sobre o principal termo que norteia este trabalho – “competência”, torna-se necessário continuar a discussão, porém, agora, sobre o modelo de gestão por competência, visando entendê-lo e perceber a sua relevância para este estudo.

A revisão da bibliografia realizada nas seções anteriores permitiu perceber que a competência tem sido apontada como uma importante ferramenta para que a organização e seus funcionários identifiquem as suas capacidades e potencialidades. Conseqüentemente, possibilita alinhar esforços no sentido de desenvolver as competências essenciais à consecução dos objetivos estratégicos da organização, uma vez que o domínio de tais competências proporciona à instituição um diferencial competitivo no seu mercado.

Carbone et al (2009) citam que este modelo de gestão tem sido empregado por muitas empresas para “[...] planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

Na visão de Leme (2005), a gestão por competência, pode ser definida, de forma resumida, como a execução das seguintes etapas: identificar as competências que são necessárias para a execução de uma função; identificar as competências que os funcionários possuem; calcular o *gap* ou lacuna de competência, que é a diferença existente entre as competências desejadas pela instituição e as que ela efetivamente possui; e, a partir daí, utilizar esta informação para nortear o planejamento de desenvolvimento destas competências ou de captação externa; utilizá-la como insumo para banco de talentos, para compor a

avaliação de desempenho, enfim, possibilita orientar as ações estratégicas da organização para o foco em competência.

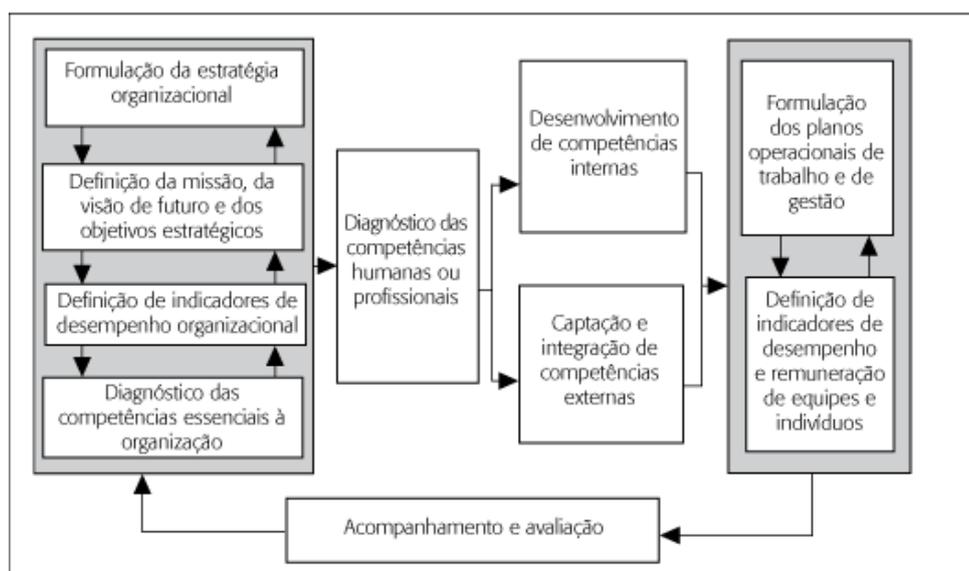
Cardoso (2004) definiu o modelo de gestão por competência como um conjunto de técnicas que consistem em:

“[...] apresentar balanços de necessidade e disponibilidade de “requisitos de competência” – conhecimento, experiência e atitude; características técnicas, psicológicas e comportamentais; etc. – para apoiar às decisões referentes às ações de treinamento, desenvolvimento, seleção, sucessão e demissão de profissionais, procurando proporcionar a melhor contribuição destas ao desempenho da organização no exercício de suas atividades”.

Diante do exposto, observa-se a convergência dos autores citados, sobretudo quando destacam a competência como um importante instrumento para a instituição conduzir a sua política de recursos humanos, com vistas a colaborar na expansão da sua capacidade de realização e, conseqüentemente, na obtenção de resultados que estejam em conformidade com a estratégia organizacional.

A Figura 2, a seguir, apresenta as principais etapas ou fases do modelo de gestão por competência conforme Guimarães et al (2001 apud CARBONE ET AL, 2009, p.51). Os autores lembraram que a intenção da ilustração não é a de esgotar todas as atividades e interações afetas ao modelo em estudo, mas sim de exhibir a lógica do seu funcionamento de forma resumida.

Figura 2 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Guimarães et al (2001 apud CARBONE et al 2009, p. 51)

De acordo com Carbone et al (2009), em referência ao trabalho de Brandão e Guimarães, o modelo de gestão por competência é um processo contínuo.

A primeira etapa é constituída pela formulação da estratégia da organização. Para este processo é importante ressaltar que uma instituição governamental tem a sua razão de existir para provimento das necessidades da sociedade. A sua criação, alteração ou extinção, em tese, deve ocorrer por meio de um instrumento legal. É neste documento que se fundamenta o motivo da criação do órgão, a sua estrutura e as áreas de atuação. Convém destacar, também, que o Plano Plurianual pode atribuir um programa a um organismo governamental, oportunidade em que poderá ensejar modificações na instituição visando cumprir o estabelecido. Pode-se citar, ainda, o regimento interno do órgão como outro instrumento que poderá acrescentar objetivos ao seu contexto e incrementar as suas responsabilidades. É nesta fase que se constrói outros conceitos-chaves importantes para nortear a organização: a sua missão (o propósito da existência), visão de futuro (o que ela deseja ser em um futuro próximo) e os objetivos estratégicos (constituem as situações a serem alcançadas em um dado período de tempo). Segundo Carbone et al (2009), a partir dos objetivos estratégicos é possível determinar os indicadores de desempenho e as metas do órgão, bem como identificar as competências necessárias para que a organização atue em conformidade com a missão, visão e objetivos e, assim, possa obter o desempenho esperado.

O modelo preconiza que após o diagnóstico de quais competências são essenciais à organização, deve-se identificar quais são as competências humanas que apoiadas a ferramentas e processos realizarão as competências organizacionais. Em seguida, faz-se a constatação de quais delas já estão presentes na organização e/ou a mensuração da lacuna (*gap*) de competência: a diferença entre “[...] as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização [...]” (CARBONE et al, 2009, p. 52).

Ao seguir estes passos, a instituição terá feito, até aqui, o diagnóstico das competências humanas ou profissionais. Pode ser entendido, também, como o extrato de competências humanas, o qual exhibe as competências existentes e as ausentes na instituição, porém que se fazem necessárias para a consecução da estratégia organizacional.

O órgão, então, de posse do referido diagnóstico de competências humanas, poderá se planejar para promover o desenvolvimento interno de tais competências (realização de ações de capacitação para possibilitar o aprendizado; investimentos em pesquisa) e/ou buscar a captação externa das mesmas e sua integração na organização (recrutamento e seleção de pessoas ou parcerias/alianças estratégicas). O objetivo desta fase é minimizar a referida lacuna e, conseqüentemente, contribuir para o melhor desempenho.

Leme (2005) ressalta que as orientações do modelo conduzem o órgão a promover um plano de capacitação mais racional e efetivo. Os treinamentos deixam de ocorrer baseados numa grade fixa e genérica, passando a focar na real necessidade de cada colaborador que, por sua vez, visa atender às exigências do momento da instituição. Por este motivo, ele considera que a gestão por competência proporciona um diferencial à organização.

A realização das fases anteriores, segundo Brandão e colaboradores (2001 apud CARBONE et al 2009), “permitiria a formulação de planos operacionais de trabalho e de gestão e dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos”.

Por último, ainda segundo Carbone et al (2009), a fase de acompanhamento e avaliação permitirá a mensuração da evolução de cada servidor. Os planos operacionais de trabalho e de gestão, bem como os seus referidos indicadores serão monitorados a fim de identificar a real situação e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo, será possível realizar a comparação e perceber se a instituição alcançou o desempenho esperado, como também se as ações da organização contribuíram para o desenvolvimento das competências almejadas. A recomendação do modelo é que o resultado desta etapa seja utilizado para a sua retroalimentação, de maneira a subsidiar informações para o próximo ciclo e/ou demais subsistemas de recursos humanos.

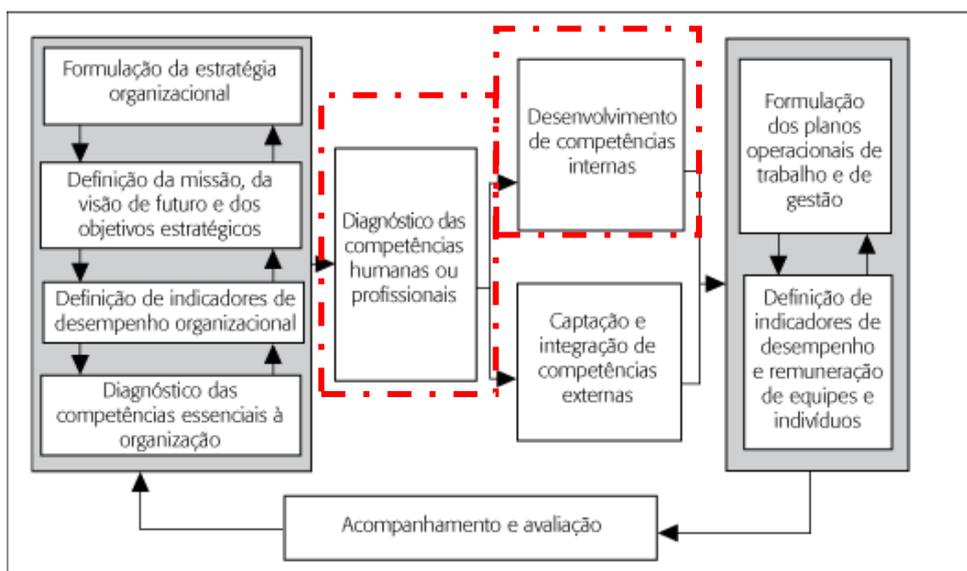
Procurou-se, nesta seção, evidenciar as bases do modelo de gestão por competência, a partir da ilustração da Figura 2. Todavia, deve-se ressaltar que o modelo pode ser expandido conforme a necessidade da instituição. Existem outras disciplinas de recursos humanos e elas podem, também, adotar a abordagem por competência para subsidiar a realização das suas funções. Por exemplo, pode-se acoplar o subsistema de retribuição ao modelo apresentado, de maneira a propiciar o reconhecimento e a premiação pelo bom desempenho, bem como remunerar por competência. Carbone et al (2009) ressaltam que quando a política de remuneração e benefícios estabelece formas variáveis de valorização e remuneração baseadas em competências evidenciadas no trabalho, o colaborador tende a se sentir estimulado a desenvolver continuamente as competências importantes para a organização.

A implantação de um banco de talentos se constitui em outro exemplo de subsistema de gestão de pessoas que, se incorporado ao modelo, tende a proporcionar uma maior assertividade nos processos de alocação de talentos, transferência, entre outros. Desta forma, contribui para um melhor aproveitamento dos recursos de um órgão e obtenção da excelência e qualidade do trabalho.

2.2.3. A GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIA

Esta seção abordará os referenciais teóricos a respeito da capacitação por competência, um dos componentes do modelo de gestão por competência, que foi instituída pelo Decreto nº 5.707 como estratégia a ser adotada para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. A Figura 3 a seguir ilustra a gestão da capacitação como um elemento integrante do modelo de gestão por competências.

Figura 3 - Gestão da capacitação integrante do modelo de gestão por competência.



Fonte: Carbone et al (2009), com adaptações

Carvalho (2009) sinalizou que a capacitação possibilita tanto o desenvolvimento quanto a aquisição de competências pelos indivíduos e visa a melhoria do desempenho de toda a organização.

De acordo com o Decreto nº 5.707/2006, a gestão da capacitação tem o objetivo de promover “[...] o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Para Pires et al (2005), a gestão da capacitação por competência visa minimizar as lacunas ou *gap* de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). Assim como o Decreto, os autores afirmam que este processo se dá por meio de ações de aprendizagem (cursos, palestras, seminários, especialização, mestrado, doutorado, autoaprendizado, coach, entre outros) que visam:

“[...] ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade; apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional; estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências; e estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento”.

O destaque ao aprendizado também pode ser encontrado em Carvalho (2009). Ele ressalta que a importância deste processo está expressa no próprio referencial de competência, considerada como “[...] resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido [...]” (FREITAS e BRANDÃO, 2005 apud CARVALHO et al, 2009, p. 43).

O autor citou ainda que o enfoque de capacitação por competência proporciona um novo tipo de formação que busca “[...] mobilizar capacidades para o trabalho, facilitar a adaptação à mudança, a compreensão e solução de situações complexas, superando o papel de transmissão de conhecimentos e habilidades” (CARVALHO 2009).

Pelo que se observa o processo de desenvolvimento do servidor baseado na abordagem por competência visa não só transferir saberes cognitivos e técnicos ao indivíduo, mas também os saberes em ação. Ele contribui para a evolução da capacidade da pessoa em resolver problemas e de enfrentar situações inesperadas, visto que o foco está direcionado para a ação e desempenho desejados. Pode-se dizer que busca adequar as características da pessoa às funções pelas quais ela estiver responsável.

Para implantação da gestão da capacitação utilizando a abordagem por competência, o órgão precisa, inicialmente, ter identificado as competências que ele necessitará possuir para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos. Depois, deverá definir quais são as competências humanas que os seus servidores deverão possuir para que eles apresentem o desempenho esperado pela instituição. Em seguida, identificar quais dessas competências profissionais a organização já possui, as que ela não possui e em quais ela apresenta deficiência. De posse destas informações, a instituição deverá elaborar um plano de capacitação baseado nas necessidades reais do órgão, e não em programações estáticas e genéricas.

Uma das recomendações desta abordagem, e que se constitui em desafio para as organizações, é que não se pode desprezar o dinamismo das competências em razão de mudanças que possam ocorrer na organização. Alterações das estratégias ou até mesmo a maturidade da instituição pode modificar o nível de importância da competência. Por isso, considerar o processo como um ciclo, em que as necessidades de competências são sempre revisadas, torna-se uma prática essencial para garantir o alinhamento das competências individuais (humanas ou profissionais) às competências organizacionais.

Pelo exposto, pode-se concluir que a gestão da capacitação por competência visa mensurar a necessidade e a disponibilidade dos atributos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada indivíduo para subsidiar a realização de ações de capacitação, de maneira a obter, evoluir, mobilizar as competências essenciais para a conquista dos objetivos da instituição.

Neste contexto, percebe-se que a utilização de um sistema de informação poderá se constituir em um diferencial para auxiliar a instituição na implantação da gestão da capacitação de seus servidores utilizando a abordagem por competência. O Decreto nº 5.707/2006 destacou a importância de se fazer uso de um software para este fim e determinou, conforme já dito, a concepção e o desenvolvimento do Sistema CAPACITAÇÃO para que este apoie os órgãos e as entidades nos seus processos de planejamento, monitoração e execução de ações de capacitação. É importante salientar que o sucesso de um software é em grande parte associado a sua correta especificação, o que pode ser obtido com a adoção da metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio (*BPM*). Esta técnica contribui para a condução da elaboração dos requisitos e desenvolvimento das funcionalidades do sistema de forma alinhada com os processos de negócio em estudo. Assim, esta metodologia de trabalho poderá dotar o Sistema CAPACITAÇÃO de uma maior capacidade de contribuir para que os órgãos e as entidades alcancem as finalidades previstas pela PNDP.

A seção a seguir, explorará os conceitos a respeito do *BPM*, que será de suma importância para o desenvolvimento do estudo de caso do Sistema CAPACITAÇÃO.

2.3. GESTÃO POR PROCESSOS

As empresas cada vez mais têm adotado um modelo de gestão por processos, como o *Business Process Model (BPM)*, visando obter um maior alinhamento dos resultados às expectativas de clientes e acionistas, conforme observaram Scucuglia e Pavani Júnior (2011). Eles ressaltaram que não se trata de uma solução específica para um determinado segmento de mercado e sinalizaram que empresas de diversos setores têm empregado este modelo. Trata-se de um estilo de gerenciamento organizacional que sugere à instituição enxergar-se como um ou mais conjuntos de processos, que perpassam os diversos setores da instituição agregando valor e eficiência aos seus produtos. Neste tipo de ambiente, as pessoas dos diversos departamentos tendem a trabalhar em parceria porque têm consciência da sua responsabilidade e o quanto representa a sua contribuição para o alcance dos objetivos comuns da empresa.

Dois anos antes de Scucuglia e Pavani Júnior, Paim et al (2009) já chamavam a atenção para a “[...] corrida das organizações para o conceito de processos” na primeira década do século atual. Eles ressaltaram que o estudo de processos não é um privilégio da atualidade e que esteve sempre presente nas organizações, embora com motivos diferentes. No início do século passado, devido à lógica da administração científica de Taylor, o foco era a melhoria das operações, ou seja, analisar as atividades desempenhadas numa cadeia de produção para tentar perceber comportamentos que derivassem uma maior produtividade. No final dos anos 80 e início dos anos 90, “[...] houve uma intensificação no uso do conceito de processos sob a alcunha de Reengenharia [...]”. Na mesma época, os ideais do Sistema Toyota de Produção se basearam na abordagem processual, embora não tivessem o objetivo de ser empregado como metodologia de gestão, conforme se observa nos últimos anos.

Os referidos autores citam resultados de estudos recentes para comprovar a “[...] retomada do crescimento da demanda das organizações pelo conceito de processos”. Referiram-se à pesquisa *The state of business process management*, realizada em 2006 pela BPTrends, quando foi demonstrado que “[...] 58% dos 348 participantes do estudo gastaram em 2005 entre 0 (zero) e 500 mil dólares e, que 5% deles gastaram mais de 10 milhões de dólares em iniciativas de gestão de processos. A outra pesquisa, realizada em 2007 “[...] com 72 participantes, mostra que nas iniciativas de gestão de processos não houve retorno sobre investimento inferior a 10%, e a média de retorno ficou em 30%, com mediana em 44%”. A BPTrends é a mais abrangente e especializada fonte de conhecimento em Gestão por Processos de Negócios dedicada a educar e informar o mercado a respeito de análises e opiniões sobre tendências, diretrizes e melhores práticas relacionadas a todos os aspectos envolvendo BPM. A empresa é composta por mais de 20 mil membros, sendo a maior comunidade de profissionais de processos de negócio do mundo.

Paim et al (2009) quiseram demonstrar que a disseminação desta metodologia não se tratava de um modismo. Os estudos relacionam a melhoria de processos ao aumento da capacidade das “[...] organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação [...]” e à manutenção do sistema produtivo competitivo. Eles ressaltaram que o “[...] movimento mais recente de gestão de processos está fortemente associado à adoção da tecnologia da informação para a gestão de processos que induzem a realização da melhoria dos processos no dia-a-dia das organizações, como software de *workflow*, *Service-Oriented Architecture (SOA)*, entre outros”.

2.3.1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS

Handy (2000 apud VILLELA, 2000) enalteceu a gestão por processos como uma importante metodologia para que as organizações tenham o efetivo controle sobre os seus processos, ou seja, saber quais são as atividades desempenhadas por ela e como os seus funcionários têm executado as tarefas pelas quais são responsáveis. Na visão do autor, a maioria das organizações cresce desordenadamente, sem planejamento adequado e sem monitoração constante. Estas situações contribuem para o surgimento, na empresa, de processos individuais e operações confusas, extensas e de difícil controle. Para ilustrar este cenário, o autor fez uma comparação de uma instituição grande e desorganizada com um dinossauro – “[...] de grande porte e cérebro minúsculo [...]” – o que desfavorece a agilidade de adaptação às mudanças e, conseqüentemente, dificulta a sua permanência no mercado.

A visão de Paim et al (2009) com relação à importância da gestão de processos corrobora com o pensamento de Handy. Segundo Paim et al (2009), qualquer tipo de instituição, seja ela pública, privada ou do terceiro setor, necessita de coordenar o seu trabalho. A seguir, um trecho dos autores que confirmam a ideia explicitada neste parágrafo:

“Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si”.

Ainda de acordo com Paim et al (2009), a capacidade de gerir processos de uma empresa deve ser proporcional à complexidade de coordenação do trabalho. Quando executada de forma correta acaba conferindo uma vantagem competitiva para a instituição, em razão da implementação de soluções eficazes de integração, de flexibilidade e de inovação. A seguir, uma lista de resultados e benefícios que os referidos autores citaram como consequência da gestão por processos:

“Uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho através do uso dos modelos de processo para a construção de uma visão homogênea do negócio; melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processos e, conseqüentemente, do aumento do potencial prescritivo das soluções de automação do mesmo; padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade; melhoria da gestão organizacional a partir do melhor entendimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como, por exemplo, indicadores de desempenho, projeto organizacional, sistemas de informação, competências, entre outros; aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos; redução de tempo e custos dos processos, com enfoque econômico-financeiro; redução no tempo de atravessamento de produtos; aumento da satisfação dos

clientes; aumento da produtividade dos trabalhadores; redução de defeitos; e, outros.”

Scucuglia e Pavani Júnior (2011) fizeram uma retrospectiva ao passado para lembrar quando e como os processos foram adotados nas organizações. Neste sentido, citaram que o modelo de administração desenvolvido por Frederick Taylor, o Taylorismo, apresentou ao mundo princípios administrativos voltados para orientar as organizações a melhorarem a sua eficiência. Baseava-se na racionalização do trabalho, pela ênfase nas tarefas e divisão das funções dos trabalhadores visando conferir uma maior eficiência ao nível operacional da empresa. Este contexto estimulou a segmentação das instituições em áreas funcionais especializadas em um determinado assunto, “[...] promovendo uma cadeia de relações clientes-fornecedores internos à organização [...]”. Os autores ressaltaram que apesar dos resultados positivos que este modelo confere às organizações até hoje, ele apresenta “[...] alguns problemas que poderiam ser resolvidos de maneira mais aperfeiçoada se a ótica de gestão fosse diferente”. Eles apontaram que a principal causa dos referidos problemas decorre da especialização dos setores, visto que este estilo de organização faz surgir departamentos isolados, “[...] cada área possui sua própria percepção da continuidade do processo”, atua como se fosse uma empresa dentro de outra, conduzindo negociações internas para defender os seus interesses e de acordo com as suas necessidades. Esta visão e comportamento limitado tendem a comprometer o resultado esperado pela instituição e pelo cliente final.

A gestão por processos é considerada por Scucuglia e Pavani Júnior (2011) como uma “[...] nova filosofia gerencial [...]” capaz de conduzir a organização a quebrar o paradigma funcional e propor a adoção de um novo estilo de administração, focado em “[...] uma visão interfuncional de como os processos ponta-a-ponta poderiam ser mais bem geridos visando a eliminar os efeitos maléficos [...]” dos conflitos internos oriundos do isolamento dos departamentos. Trata-se de uma mudança na forma de entender a organização, substituindo a visão vertical (departamental) pela horizontal. Ou seja, o trabalho passa a ser enxergado como uma realização de vários setores e não de um único, o que permitiria perceber a necessidade dele cruzar fronteiras funcionais para apresentar resultados: os produtos e serviços. Em suma, para Scucuglia e Pavani Júnior (2011) a relevância da adoção de processos está na capacidade de contribuir para uma gestão eficiente da organização. Eles afirmaram que para este modelo ter sucesso há a necessidade de que os processos interfuncionais (os que envolvem funcionários de vários setores de uma instituição) possuam líderes instituídos de autonomia suficiente para superar as barreiras departamentais. Em outras palavras, garantir que “[...] as necessidades e anseios do cliente serão tratados por donos de processos (e não por gerentes de departamento) [...]”. Referem-se a pessoas que sejam capazes de realizar a gestão dos

processos, acompanhar a sua execução, intervir para evitar gargalos, seja qual for a sua dimensão e amplitude, de maneira a contribuir para que o produto final esteja alinhado às necessidades do cliente.

A gestão por processos tem sido aplicada também como importante instrumento para conferir à organização a capacidade de identificar um problema de desempenho e corrigi-lo em um menor tempo e custo. Isto se torna possível em um ambiente em que as atividades de modelagem e análise de processos estejam bem estruturadas, o que possibilita um diagnóstico dos desvios dos processos e a identificação da solução mais adequada e célere.

Paim et al (2009) destacaram que uma solução informatizada baseada em requisitos de negócio tende a oferecer uma maior eficácia na sua implantação quando a sua concepção é fundamentada na gestão por processos. Ora, uma vez que o *BPM* viabiliza o entendimento uniforme do negócio e possibilita o aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, consequentemente confere uma maior capacidade de reflexão e inovação, garantindo a estruturação de fluxos e integrações ótimas de processos e, assim, a produção de resultados com qualidade. Os referidos autores ressaltaram que a aplicação do *BPM* tem uma vasta utilização e não se restringe apenas a melhoria em processos, podendo ser adotada para “[...] o *benchmarking*; projeto de sistemas; reprojeto organizacional; a definição de indicadores de desempenho para uma organização por processos; o custeio por processos; a implantação de sistemas integrados; ... a definição e a implantação de *workflow* [...]”.

No âmbito do Governo Federal Brasileiro, a gestão por processos é um dos métodos sugeridos pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pela Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio do Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, e publicado no Guia de Gestão de Processos de Governo. Este contempla um conjunto de conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio que deverão ser utilizados pelos agentes de processos durante as atividades de concepção e evolução dos modelos de processos. Além da orientação metodológica à elaboração e melhoria de processos, “o Guia tem a função de fornecer um olhar comum a respeito do gerenciamento de processos”. Desta forma, utilizar a metodologia de gerenciamento de processos para monitorar e avaliar os processos de Governo significa seguir a política governamental para contribuir para a prestação de um serviço público de melhor qualidade para o cidadão.

2.3.2. PROCESSO

A literatura demonstra que há muitos conceitos de processos. Esta seção tem a intenção de apresentar alguns deles, com o objetivo de auxiliar a discussão sobre o tema gestão por processo, mais do que apontar uma definição única e irrestrita.

A ISO 9000, um conjunto de normas técnicas que estabelece um modelo de gestão da qualidade para as organizações, apresenta uma definição resumida e objetiva sobre processo, que é: “[...] um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transforma entradas em saídas” (VALLE e OLIVEIRA, 2012, p.9).

Graham e LeBaron (1994 apud GONÇALVES, 2000) ressaltaram a relação entre processo e um trabalho importante de uma empresa: todo trabalho essencial realizado nas empresas é parte de algum processo que, por sua vez, resulta na oferta de produtos e serviços. Neste sentido, os autores destacaram que o estabelecimento de um processo empresarial só faz sentido se este gerar um produto ou um serviço.

Uma definição mais completa pode ser obtida a partir da visão de Davenport, um dos criadores da reengenharia. Para ele, processo é:

“[...] simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. [...] É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação. [...] Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processos é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor. [...] A adoção de uma abordagem de processo significa a adoção do ponto de vista do cliente. Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. [...] Os processos precisam de donos claramente definidos, que sejam responsáveis pelo projeto e execução e que façam com que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas.” (DAVENPORT, 1994 apud VALLE e OLIVEIRA, 2012, p. 8).

Davenport ressalta a importância da abordagem por processo, visto que ela possibilita entender como a organização está estruturada para gerar valor ao cliente, ou seja, quais as atividades que executa, quando elas começam e terminam, como iniciam e como elas são finalizadas, quais os atores envolvidos, o que recebe como entrada e o que gera como saída. Salienta que devido a esta estruturação é possível compreender, de uma forma mais clara e dinâmica, como a empresa desenvolve as suas ações para que as necessidades dos clientes sejam atendidas.

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) é a associação internacional de profissionais de Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM)

dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM. Ela elaborou o Guia para o Corpo Comum de Conhecimentos sobre BPM, conhecido como BPM CBOK, publicação que tem como objetivo ter um corpo comum de conceitos e práticas quanto a BPM. Neste instrumento, a ABPMP definiu processo como:

“[...] um conjunto definido de atividades ou comportamentos, executados por humanos ou máquinas, para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou à transferência de controle para outro processo. Processos são compostos por tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. No contexto do gerenciamento de processo de negócio, um “processo de negócio” é definido como um trabalho ponta-a-ponta que entrega valor aos clientes. A noção de trabalho ponta-a-ponta é chave, pois envolve todo o trabalho cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes” (ABPMP, 2009).

Paim et al (2009) reproduziram o conceito de processo na visão de diversos autores, conforme quadro.

Quadro 2 - Lista de conceito de processo e a respectiva referência bibliográfica.

Autor	Conceito de processo
Zarifian, P.	“[...] uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem: um desempenho, que formaliza o seu objetivo global (nível de qualidade, prazo de entrega); uma organização, que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo durante a sua duração; uma co-responsabilidade dos atores nessa organização com relação ao desempenho global; uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade” (Zarifian, 2001 apud PAIM et al, 2009).
Hammer, M.; Champy, J.	“[...] um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor” (HAMMER e CHAMPY, 1994 apud PAIM et al, 2009).
Caulliraux, H. B.	“[...] um conjunto de atividades (funções) estruturadas sequencialmente (requisitos e tempos) [...], deve descrever um conjunto de atividades que se inicia e que termina em clientes externos [...], deve diferenciar os processos ligados às atividades fim e às atividades meio [...], por questões práticas (capacidade de entendimento), deve ser representado hierarquicamente (níveis de abstração, focos de apresentação etc.)” (CAULLIRAUX, 1999

	apud PAIM et al, 2009).
Antunes, Jr.	“[...] os processos sempre se constituem do fluxo do objeto no tempo e no espaço. Esses objetos podem ser materiais, informações, capital, conhecimento, ideias ou qualquer outro objeto que demande coordenação no seu fluxo”.

Fonte: Adaptado de Paim et al (2009).

Paim et al (2009) ressaltaram que os processos “[...] são objetos de controle e melhoria, mas também permite que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional”. Eles também destacaram o conceito apresentado por Zarifian como uma das melhores definições.

O Programa GesPública, instituído pelo MPOG (2011), também apresenta alguns conceitos de processos, sendo um mais simples, “[...] um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”; e um outro considerado mais completo, “[...] conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”.

Apesar da variedade de conceitos a respeito do termo processos, o que se percebe, ao analisá-los, é que há um consenso entre os autores quanto ao entendimento da ideia central do tema: um conjunto de atividades e comportamentos executados por humano ou máquina, com objetivos e metas específicas, que transformam entradas em saídas, evidencia a interfuncionalidade dos processos, a sua execução por diversos setores da empresa e a integração das atividades e/ou processos visando à entrega de valor ao cliente.

Outra questão muito explorada está relacionada à importância e ao benefício de a organização enxergar os trabalhos que ela executa sobre o formato de processos, alguns executados por um único setor e outros, normalmente os mais importantes, executados por mais de um departamento. Esta visão permite identificar não apenas os setores existentes na organização, mas também, quais os processos que ela executa para atender à necessidade do cliente e evidenciar a responsabilidade de cada departamento e atores para o alcance do resultado final esperado.

2.3.3. CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS

Pelo que se pode observar das definições exibidas na seção 2.3.2, há uma tendência à elaboração e utilização de algumas classificações para processos, a exemplo, quanto à finalidade (processos de gestão, finalísticos, de suporte ou apoio a outros processos), à criticidade (processos críticos e não críticos), à maturidade (processos ad hoc, repetitivos, normatizados, mensurados, geridos), etc.

Valle e Oliveira (2012) afirmaram que “não há uma classificação (taxonomia) única de processos” e que “a lista e a definição dos processos existentes em uma organização são fruto de uma convenção interna”. Os referidos autores citaram Davenport para exemplificar a utilização de algumas classificações:

- a) como exemplo de processos operacionais em empresas de fabricação: o desenvolvimento do produto, a conquista do cliente, [...] a fabricação, [...], o gerenciamento de pedidos e o serviço de vendas pelo correio;
- b) como exemplo de processos de gerenciamento: a monitoração do desempenho, o gerenciamento de informações [...], o planejamento e a alocação de recursos; e,
- c) o desenvolvimento de um novo produto é um caso típico de processo interfuncional (envolve pesquisa e desenvolvimento, marketing, fabricação), começando com a análise do concorrente e com pesquisas de mercado e terminando com o protótipo do produto” (VALLE e OLIVEIRA, 2012, p.9).

Harrington (1993 apud PORCIDES, 2003) sugere uma classificação de processo para viabilizar o seu entendimento e interpretação, identificando-o de uma forma hierárquica, baseada na abrangência do processo na organização. “Trata-se também de uma arquitetura destinada a servir de modelo para a classificação de processos de negócios e facilitar o benchmarking [...]” (VALLE e OLIVEIRA, 2012, p.16). O modelo de classificação sugerido por Harrington está apresentado a seguir, juntamente com a sua ilustração na Figura 4.

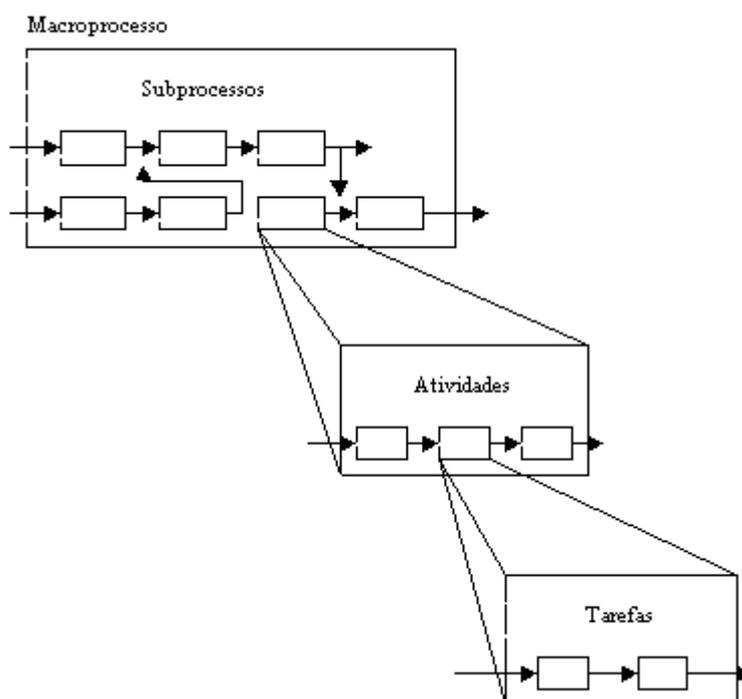
“Macroprocesso: é um processo que geralmente envolve mais de uma função na organização, e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona;

Processo: é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor;

Subprocesso: é a parte que inter-relaciona de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;

Atividades: são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;

Tarefa: é a parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica” Harrington (1993 apud PORCIDES, 2003).

Figura 4 - Hierarquia de Processos

Fonte: HARRINGTON (1993 apud PORCIDES, 2003)

Valle e Oliveira (2012) observaram que “[...] a técnica BPMN subdivide ou decompõe os processos em processos, subprocessos e tarefas”. Eles ressaltaram que “[...] a tarefa é a menor unidade divisível de um processo [...]” e que não há limite para a decomposição de um subprocesso em outros subprocessos de menor nível hierárquico. Todavia, salientaram que esta prática não é recomendável, visto que o usuário tenderá a trabalhar com uma arquitetura de processo muito extensa, o que pode complicar a modelagem e não agregar valor ao trabalho. Os autores recomendaram que a decomposição dos processos seja realizada, no máximo, em três ou quatro níveis para facilitar o entendimento.

A classificação de processos, de acordo com Paim et al (2009), além de ajudar na identificação de elementos que deverão ser geridos para que os processos tenham o seu funcionamento adequado, pode, também, auxiliar na modelagem dos processos e, consequentemente, facilitar o seu entendimento. Neste contexto, o modelador, conhecendo a classificação adotada para o processo poderá focar no levantamento de alguns aspectos específicos. “Por exemplo, no caso de mapear um processo com atividade de natureza negocial, o entrevistador deve estar mais atento para o registro de todos os atores envolvidos no processo e menos para o detalhamento de cada atividade”.

Além da classificação hierárquica citada acima, Valle e Oliveira (2012) afirmaram que existem outras práticas que podem ser utilizadas na análise e melhoria dos processos de negócio da sua organização.

Uma delas consiste na “[...] evolução na classificação dos processos, incluindo certas características que permitem fazer a sua qualificação”. Este procedimento pode auxiliar na identificação dos processos que mais contribuem para a realização do negócio, ou seja, perceber quais são os processos que mais agregam valor ao negócio da empresa, os que mais influenciam para o alcance dos objetivos estabelecidos. Neste modelo, adotam-se três classes de processos: os primários ou de negócio (afetam diretamente o cliente), os de apoio (ajudam ou facilitam a execução dos primários) e os gerenciais (coordenam os recursos e meios necessários ao bom desempenho organizacional). Os primários podem ser, ainda, subdivididos em chaves e críticos. Os processos chaves são aqueles que representam “[...] alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos”. Alguns processos chaves podem ser qualificados como críticos para sinalizar que “[...] têm relação direta com a estratégia de negócio da empresa”. Este modelo preconiza, então, que uma vez realizada a qualificação dos processos, os responsáveis pela administração da empresa poderão facilmente estabelecer as prioridades, destinar recursos e apoio à execução dos processos de maior importância.

A opção por um tipo de classificação ou pela qualificação de processos, segundo Valle e Oliveira (2012) dependerá da finalidade da modelagem.

2.3.4. MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos é definida pelo CBOK 2.0 como:

“[...] um mecanismo utilizado para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócios. Tem como objetivo otimizar os processos executados dentro de uma organização. Pode ser “dividida” em dois grandes momentos de análise e mapeamento do ambiente de negócio: Situação atual (AS-IS) e Situação proposta (TO-BE)” (ABPMP, 2009).

De acordo com o Elo Group (2009), a modelagem de processos consiste em uma interpretação gráfica de como as empresas executam os seus processos. Esta instituição ressaltou a importância da modelagem para as organizações, considerando que ela “[...] viabiliza a análise e projeto de sistemas de informação voltados a processos” (DUMAS, 2005), “[...] documentação e reengenharia organizacional” (DAVENPORT, 1990) e “o projeto de arquiteturas orientadas a serviço” (ERL, 2005). Neste sentido, os modelos de processos “[...] descrevem em uma forma gráfica ao menos as atividades, eventos/estados, e lógica de fluxo de controle que constituem um processo de negócio [...]” e “[...] podem incluir, também, informações relativas aos dados envolvidos [...]”.

Segundo Valle e Oliveira (2012), a modelagem tem como objetivo a criação de “[...] um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento”. Tem como utilidade propiciar a validação do projeto, a partir da realização de testes em diversas condições e verificar se o seu funcionamento atende aos requisitos estabelecidos, a exemplo de “[...] qualidade, performance, custo, durabilidade etc”. Tais constatações permitirão à empresa obter o conhecimento sobre o seu funcionamento e tomar decisões quanto à realização de mudanças que viabilizem o “[...] cumprimento da missão organizacional e o atendimento das estratégias empresariais necessárias ao sucesso em seu ramo de atuação”.

Pode-se entender por modelagem, então, a atividade de representar graficamente como as instituições implementam os seus processos, ou seja, corresponde ao trabalho de evidenciar a sequência executada pelas atividades que compõem um processo de uma organização.

Scucuglia e Pavani Júnior (2011) salientaram que “[...] um modelo nunca será uma representação integral e completa do processo real, mas se concentrará em focalizar atributos que suportem uma análise continuada”. Os autores citados fizeram referência ao CBOOK para elencar os objetivos comuns que justificam a modelagem de processos:

“[...] documentar o processo, prover treinamento, estabelecer padrões de trabalho, responder às mudanças, estabelecer oportunidades de melhoria, desenhar um novo processo, comunicar, definir requisitos para novas operações, medir o desempenho, automatização e viabilizar simulação e análise de impacto” (ABPMP, 2009 apud SCUCUGLIA e PAVANI JUNIOR, 2011).

Ainda de acordo com Scucuglia e Pavani Junior (2011), os modelos devem apresentar o mínimo de complexidade, ser claros, ter o seu objetivo bem definido e, sobretudo, possibilitar a compreensão a todos os interessados, atores e analistas do processo. Esta situação favorece a realização contínua da análise do processo e, conseqüentemente, a identificação de gargalos e de oportunidade de melhorias.

O objetivo da modelagem, segundo Valle e Oliveira (2012), é possibilitar o entendimento e a análise da empresa, a partir da disponibilização de uma mesma visão para todos os envolvidos no modelo em construção. Observe que tanto estes autores quanto Scucuglia e Pavani Junior tiveram a mesma percepção quanto à finalidade da modelagem. Todos ressaltaram que a metodologia favorece o surgimento do entendimento comum do negócio pelas partes interessadas. (VALLE e OLIVEIRA, 2012, p. 41) apresentaram, ainda, uma lista de finalidades específicas da modelagem que justificam a adoção da gestão por processos, ver a seguir:

- entender o negócio através do comportamento dos processos, permitindo a identificação de seus requisitos, retrabalhos, gargalos e ineficiências;
- padronizar conceitos, compartilhar visões e sistematizar o conhecimento, unificando a linguagem entre a equipe de processos, usuários, área de TI e demais profissionais envolvidos no projeto;
- analisar oportunidades de melhorias e monitoramento dos processos através de simulações de seu funcionamento e reengenharia dos mesmos;
- implementar soluções estruturadas baseadas em tecnologia (*software*), como sistemas de *workflow*, ERP, de gestão de Processos, SOA e outros;
- melhorar a qualidade e produtividade dos produtos e serviços, por meio da racionalização dos processos;
- implementar a gestão estratégica (minimizando ameaças e potencializando oportunidades) introduzindo as melhores práticas, ou modelos de gestão, na cultura organizacional, como o CMMI, Gestão pela Qualidade, MPS.br, BSC, Seis Sigma e ITIL;
- facilitar a identificação e solução de problemas, por meio do uso de metodologias, como o MASP (método de análise de solução de problema), por exemplo.

Da mesma forma que Scucuglia e Pavani Junior (2011), Valle e Oliveira (2012) enalteceram a adoção da simplicidade para a representação, com vistas a contribuir para que o processo seja sempre revisitado. A modelagem “[...] deve seguir, de preferência, uma metodologia e uma técnica consagradas para que se possa ter como sequência natural a utilização do modelo gerado em ações de melhoria da gestão dos processos”. Para os autores, a metodologia deve ser entendida como a “[...] forma de direcionar os esforços de análise partindo do levantamento do estado atual – “como está” (*as is*) -, passando pela idealização do melhor cenário [...] até a proposição da “implementação” mais adequada – “como será” (*to be*)” e ser empregada com foco para a análise dos processos de negócio da organização.

Scucuglia e Pavani Junior (2011) destacaram que ao longo do tempo foram criadas variadas e diferentes notações de modelos gráficos para viabilizar a facilidade de entendimento dos processos de uma organização. Eles ressaltaram que a escolha da melhor notação a ser adotada por um instituição deverá depender de três fatores: “[...] da cultura da empresa a ser modelada, dos níveis de compreensão das partes interessadas em ler o modelo e do nível de detalhe e informações exigido para o objetivo do modelo”. Entre esses, eles enalteceram o segundo como o mais importante e o principal ponto a ser observado para a construção do modelo.

A seção a seguir aborda a notação gráfica mais utilizada atualmente para a modelagem de processos de negócio e a que foi adotada neste projeto

2.3.5. BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)

O *Business Process Modeling Notation (BPMN)* é uma especificação de notação gráfica de modelagem de processo de negócio utilizada para definir e documentar processos de negócio. Este padrão possibilita elaborar diagramas de processo de negócio para expressar o funcionamento do processo em estudo.

De acordo com Valle e Oliveira (2012), este padrão surgiu “[...] de um acordo entre diversas empresas de ferramentas de modelagem, que possuíam suas próprias notações, com a finalidade de criar uma linguagem única e padrão para a modelagem de processos de negócio capaz de facilitar o entendimento e treinamento do usuário final”. Os elementos que compõem o BPMN são de fácil compreensão e manuseio para as partes envolvidas no processo, seja para usuários técnicos, quanto para o usuário final do negócio. Tornou-se descomplicado representar graficamente um processo, isto é, utilizar elementos gráficos para desenhar o seu comportamento, evidenciar todos os seus elementos, como o início, o fim, as atividades, os insumos que ela consome, os produtos gerados, os atores envolvidos, quando e como eles interagem, os fluxos, as decisões, as fases ou etapas do processo,...., enfim, criar um modelo visual que facilita o entendimento sobre como uma instituição gerencia o seu negócio.

Valle e Oliveira (2012) sinalizaram que existem outras técnicas de modelagem, porém elas apresentavam “[...] alguns problemas em comum, como por exemplo, o fato de serem proprietárias, ou incompletas, ou incompatíveis com outros modelos, especialmente modelos de processos de negócio que demandam recursos de Tecnologia da Informação”. Observe que neste cenário de metodologias proprietárias, a compreensão do modelo se dará apenas pelos técnicos e desenvolvedores das mesmas. Outro aspecto negativo sinalizado pelos autores quanto a outras técnicas de modelagem é o fato de nenhuma delas ter sido projetada para modelar diferentes tipos de processos. Neste caso, havendo a necessidade de representar um ambiente de negócio complexo, seria necessário adotar soluções fragmentadas, o que se torna uma contradição à busca da solução integrada.

As evidências acima apontam as razões pelas quais o BPMN teve uma rápida aceitação entre os gestores de processos e se constituiu em uma das técnicas mais utilizadas para modelagem de processos. Ainda assim, as principais vantagens da adoção do BPMN estão descritas a seguir (VALLE e OLIVEIRA 2012):

- a) padronização e gestão feitas pelo Object Management Group (OMG), um grupo de empresas-membros, consolidadas e com boa reputação no mercado de padrões abertos;

- b) oferece um padrão de notação com suporte em várias ferramentas de modelagem;
- c) permite evoluir para o padrão XPDL 2.0, que é explicitamente uma linguagem de descrição de *workflow*;
- d) visando reduzir a lacuna existente entre o desenho de processo e a sua implementação, o BPMN permite a conversão de seus Diagramas de Processo de Negócio (DPN) para a linguagem de execução de processo de negócio Business Process Execution Language (BPEL);
- e) visando alcançar esse objetivo, o BPMN incorpora facilidades de técnicas consagradas de padrões de modelagem, como o Unified Modeling Language (UML/AD) e o Integrated Definition (IDEF);
- f) a capacidade de enviar mensagens, esperar respostas ou ser interrompido por mensagens é um recurso essencial no controle de intercâmbios com o mundo externo da organização.

De acordo com os autores, o BPMN também tem desvantagens: requer a elaboração de requisitos textuais, pois se constitui apenas em notação gráfica e o fato da especificação ser destinada a apenas modelagem de processos. Observa-se, todavia, que a lista de pontos favoráveis à referida técnica é muito superior à relação dos desfavoráveis.

Por fim, é importante lembrar que o BPMN foi adotado como técnica padrão para modelagem pelo Guia de Gestão de Processos de Governo, que é objeto de orientação metodológica à elaboração e evolução de processos de negócio de Governo. Este fato foi determinante para a utilização desta técnica para o desenvolvimento deste trabalho, visto que o objeto de estudo se trata de processos de negócio de Governo.

2.3.5.1. ELEMENTOS DO BPMN

A notação BPMN é muito rica em elementos gráficos para representar os diversos componentes de um processo. Tais elementos são dispostos em um diagrama padrão utilizado pelo BPMN, denominado de Diagrama de Processos de Negócio (DPN). O DPN pode ser entendido como a área de trabalho ou ambiente para desenhar um processo de negócio, que pode ser constituído por um ou mais processos. Tais processos, por sua vez, podem ser compostos por um ou mais subprocessos.

A facilidade de entender, de aprender e de utilizar o BPMN decorre da possibilidade de criação de diversos modelos de processos com apenas quatro dos diversos elementos desta notação, são eles: atividade, evento, *gateways* (símbolos de decisões) e conectores. Modelos de processos simples e complexos podem ser criados com esses elementos básicos e outros tantos que a notação disponibiliza. Outro aspecto que contribui para a disseminação e adoção desta técnica é o fato de que os elementos utilizados para representar a complexidade dos processos em sua maioria são constituídos por variações mínimas dos básicos - com pequenas mudanças no visual -, o que contribui para a compreensão do diagrama.

O que se busca nesta seção é apresentar os elementos mais utilizados, além de outros adotados no diagrama dos processos em estudo.

Evento é algo que acontece durante o curso de um processo que aciona, interrompe, modifica ou finaliza o processo. Existem três tipos de eventos: o de início, o intermediário e o final, ver Quadro 3 a seguir. Eles são representados graficamente por um círculo, diferenciando-se visualmente pelos seguintes aspectos: o de início apresenta a linha do círculo com espessura fina; o intermediário possui linha dupla; e o de fim apresenta a linha do círculo com a espessura grossa.

Quadro 3 - Tipos de eventos e seus disparadores.

Eventos iniciais	Eventos intermediários	Eventos finais	Descrição
 Evento de início simples	 Evento intermediário simples	 Evento de fim simples	O evento de início indica onde, como e quando o processo começa. O intermediário é utilizado, entre o de início e o de fim, e serve para sinalizar que algo ocorreu. O evento de fim indica o final do processo, subprocesso ou de algum caminho dele. O evento de início e o intermediário normalmente têm um elemento disparador. O de fim tem um resultado. Estas informações são representadas graficamente no centro do elemento.
 Mensagem de início	 Mensagem	 Mensagem de fim	O primeiro o início simples, sem elemento disparador. O segundo representa que uma mensagem inicia o processo, da mesma forma que o terceiro, que indica o início de um processo a partir de um tempo específico.
 Marcador de início	 Marca tempo	Um marcador não pode ser um evento de fim	O marcador de início é utilizado para indicar que o processo pode ser iniciado em um tempo específico ou ciclo. No caso do marcador de tempo em evento intermediário, é utilizado para indicar que em um tempo específico o processo continuará.

Fonte: adaptado de Valle e Oliveira (2012)

Segundo Valle e Oliveira (2012), a atividade é um termo genérico utilizado para representar o trabalho que é executado pela empresa. Pode ser do tipo tarefa (menor unidade de trabalho, não pode ser decomposta em menor nível de detalhe), subprocesso (atividade composta que pode ser detalhada) ou processo (não se representa por um elemento, mas por um grupo de objetos gráficos, como tarefas e subprocessos).

Figura 5 - Tarefa e Subprocesso

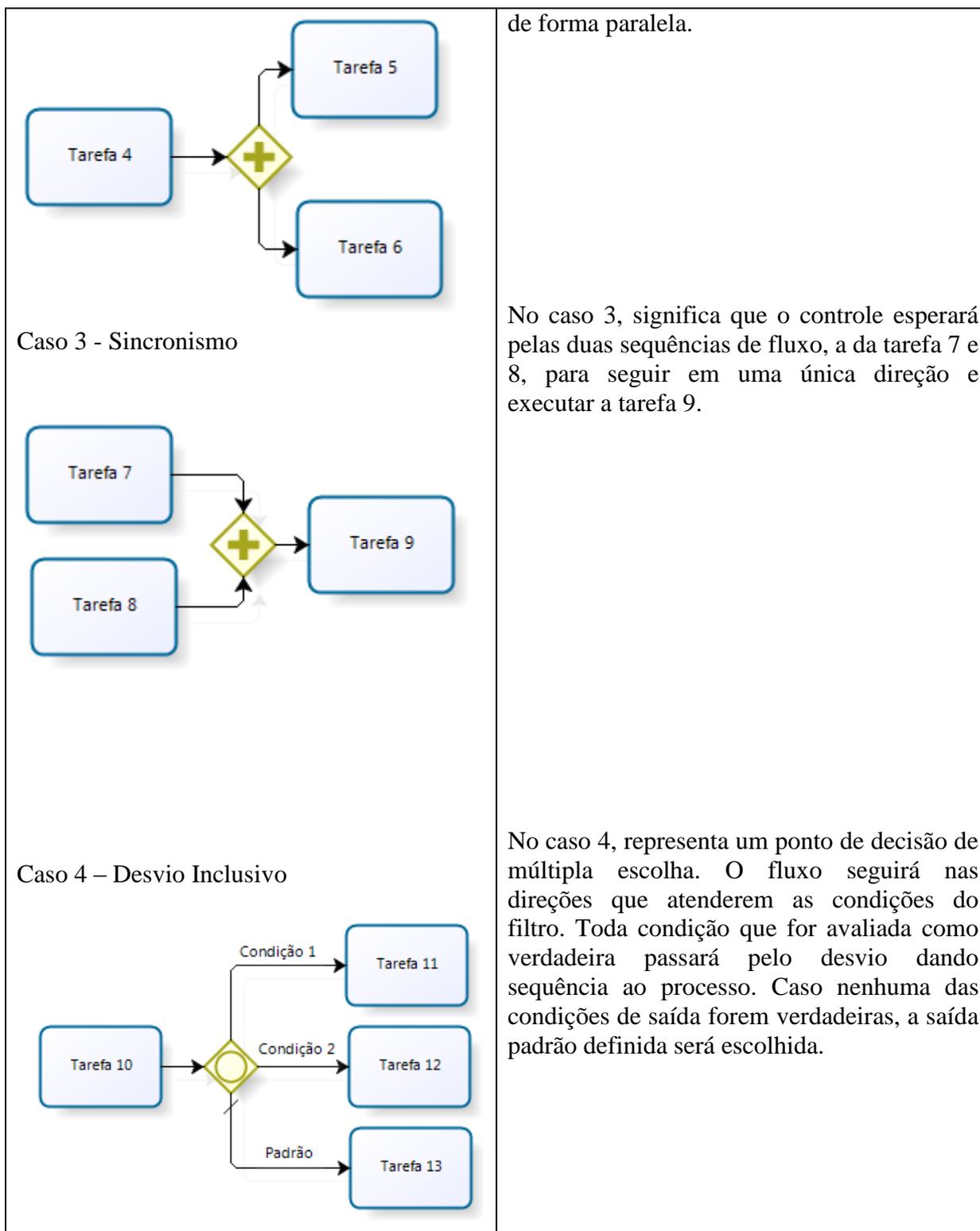


Fonte: adaptado de ABPMP (2009)

Os *gateways* (decisões) são utilizados para representar e controlar as ramificações (separações) e os encontros (junções) de fluxo de sequência, ou seja, são os direcionadores de fluxo. Eles devem ser utilizados apenas nos pontos do processo que precisam ser controlados. É possível inserir marcadores no seu centro para indicar comportamentos diferentes. Graficamente se assemelham a um losango ou a um diamante, ver Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Uso do gateway (filtro/decisão).

Uso diverso do <i>gateway</i>	Descrição
<p>Caso 1 – Controle (decisão) qual fluxo seguir.</p> <p>Caso 2 – Divisão paralela</p>	<p>No caso 1, controla a sequência do processo: ou passa pela tarefa 2 ou pela 3.</p> <p>No caso 2, direciona o fluxo para caminhos paralelos. As tarefas 4 e 5 serão executadas</p>



Fonte: adaptado de Valle e Oliveira (2012)

Os conectores são os fluxos de seqüência, de mensagem e a associação, ver Quadro 5 a seguir. Um fluxo de seqüência é utilizado para indicar a ordem em que as atividades serão executadas. Cada fluxo terá uma única origem e destino. O fluxo de mensagem identifica o

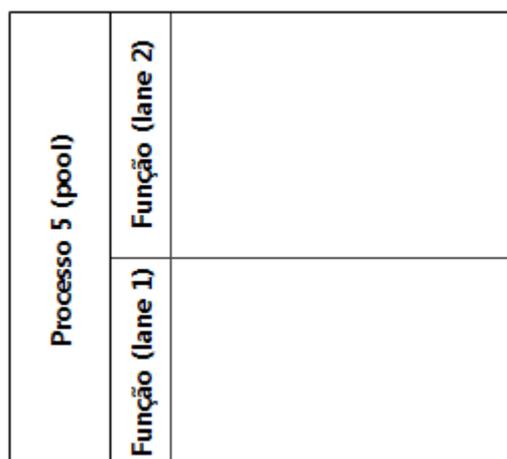
fluxo de mensagens entre dois participantes. A associação é utilizada para associar dados, informações e artefatos com objetos do fluxo (Valle e Oliveira, 2012).

Quadro 5 - Os conectores.

Conectores	Representação gráfica
Fluxo de seqüência	
Fluxo de Mensagem	
Associação	

Fonte: adaptado de Valle e Oliveira (2012)

As swimlanes são utilizadas em BPMN para auxiliar a dividir e organizar atividades. Pode ser do tipo pool (piscina) ou lane (raia). As piscinas são utilizadas quando duas ou mais entidades de negócio estão envolvidas no processo. Elas separam as entidades fisicamente no diagrama, evidenciando a responsabilidade pelas atividades. As piscinas representam a organização, enquanto as raias representam as funções de um processo (vendas, almoxarifado, etc) ou os setores que compõem a organização e participam do processo em questão (ver Figura 6).

Figura 6 - Representação de piscina (*pool*) e raia (*lane*)

Fonte: adaptado de Valle e Oliveira (2012).

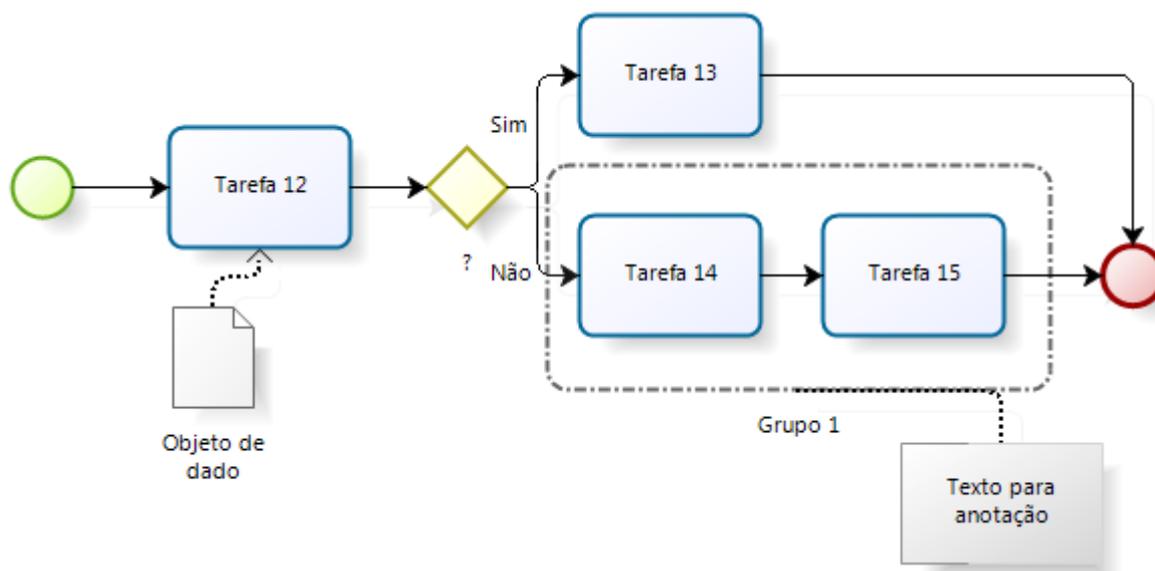
O elemento milestone é uma subpartição dentro de um processo, normalmente utilizado para representar as etapas do mesmo. A sua representação gráfica se constitui em um quadrado, com um dos ângulos retos transformados em ponta, conforme Figura 7.

Figura 7 – Uso de *milestones* para representar etapas do processo.

Fonte: adaptado de Valle e Oliveira (2012).

Os artefatos são utilizados para disponibilizar informações adicionais ao processo. Existem três tipos de artefatos: os objetos de dados (elementos requeridos ou produzidos por atividades que são conectados às mesmas por meio de associações), grupos (um retângulo que é usado para documentação e análise; não afeta a sequência do fluxo) e anotações (fornecem informações adicionais ao leitor, normalmente para facilitar a leitura). A Figura 8 apresenta um exemplo de uso dos artefatos.

Figura 8 - Artefatos padrão do BPMN: objeto de dados, grupo e anotações.



Fonte: adaptado de Valle e Oliveira (2012).

2.3.6. O CICLO DE VIDA BPM

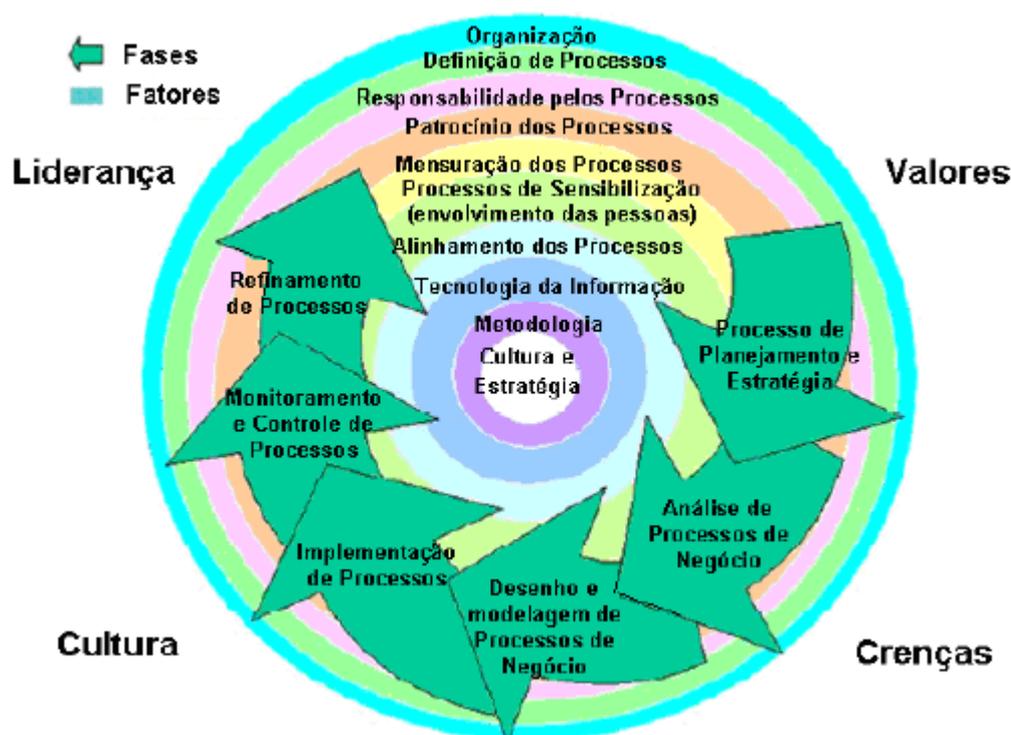
Segundo Valle e Oliveira (2012), a implantação de BPM em uma organização depende de fatores essencialmente humanos. Neste sentido, o resultado da implantação do BPM em uma organização não pode ser previsto, mesmo que seja precedido de um modelo esquematizado, uma vez que dependerá da condução e execução de pessoas. Schurter (2006 apud Valle e Oliveira, 2012) ressaltou que o melhor ciclo de gerenciamento de processos é aquele que melhor se adapta à organização, aquele que não cria imposições intransponíveis e que acaba sendo executado apenas por que está preconizado no modelo adotado na instituição. O autor ressaltou que o modelo ideal deve conferir a “[...] flexibilidade suficiente para não causar entraves gerados por um método ou metodologia rígido”.

Não se discute, todavia, a importância do emprego de métodos para gerenciamento dos processos da organização. Ao contrário, cada vez mais as instituições buscam adotar metodologias para organizar e estruturar em etapas as atividades identificadas como essenciais para a boa execução dos processos organizacionais. O ciclo de vida BPM consiste na recomendação de um conjunto de práticas para viabilizar a gestão de processos com eficiência.

São inúmeros os modelos de processos ou ciclos de BPM disponíveis na literatura. O CBOK 2.0 (ABPMP, 2009) estabeleceu um ciclo de vida para o BPM que sintetiza as atividades presente na maioria dos modelos, conforme Figura 9 a seguir:

“[...] um conjunto gradual e interativo de atividades que incluem: planejamento, análise, desenho e modelagem, implantação, monitoramento e controle e refinamento. À medida que os processo de negócio se movem através do ciclo de vida, são habilitados ou restringidos por uma variedade de fatores incluindo os quatro fatores primários de valores, crença, liderança e cultura”.

Figura 9 – Ciclo de Vida *BPM*



Fonte: CBOK 2.0 (ABPMP, 2009)

A Figura 9 sugere que não basta elaborar o diagrama do processo e divulgar na empresa. Há a necessidade de estabelecer um planejamento tanto para a elaboração do processo, quanto para a sua manutenção. Realizar a avaliação do processo, identificar se há pontos de gargalos, oportunidades de melhoria e/ou de reengenharia devem ser atividades que compõem a implantação do BPM em uma organização.

As fases do ciclo BPM são detalhadas e discutidas nas subseções seguintes.

2.3.6.1. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DO PROCESSO

Realizar o planejamento e a estratégia do processo é a primeira fase do ciclo de vida BPM. Ela recomenda a elaboração de “[...] um plano e uma estratégia dirigida a processo para a organização”. Neste momento é importante buscar entender quais as metas e estratégias que a instituição definiu para atender ao cliente. A partir daí, realiza-se uma estruturação e um “direcionamento para o gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente”, voltados para possibilitar o alinhamento dos processos, da estratégia de integração com pessoas e sistemas de informação à estratégia organizacional. Nesta etapa é realizado o direcionamento do processo BPM, são definidos os papéis e as responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento dos processos e outros aspectos como o patrocínio executivo, as expectativas de medições de desempenho e as metodologias a serem utilizadas. Não é necessária nenhuma ferramenta específica para apoiar as atividades do planejamento, no entanto é recomendado que na equipe responsável pelo gerenciamento do processo tenha pelo menos um especialista em gestão de processos.

2.3.6.2. ANÁLISE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Na segunda fase, a análise, deve-se compreender os processos atuais no contexto das metas e objetivos da organização, incluindo a eficiência e eficácia, a fim de obter o diagnóstico da situação atual destes processos. Recomenda-se a identificação das fronteiras do processo citado, se engloba mais de uma unidade ou subunidades organizacional, e quais os grupos envolvidos.

Os processos essenciais e os seus subprocessos devem ser identificados, além dos objetivos de cada processo, dos controles existentes, das regras de negócio. A sequência principal das atividades, os atores, os artefatos (referências, sistemas), os insumos, os produtos e ou serviços, as integrações existentes também se constituem em informações necessárias para a análise do processo.

Existem várias técnicas e metodologias para facilitar as atividades desenvolvidas nesta fase, como a pesquisa e análise documental, observação do trabalho, entrevista, grupo focal, cenário, *brainstorming*, entre outros. É importante que a técnica e metodologia escolhida sejam capazes de gerar ambiente e identificar os processos de gestão a serem modelados.

A fase de análise tem como resultados: a estratégia, a cultura e o ambiente organizacional; as partes interessadas; entradas e saídas, atividades, dependências, etc; ineficiências do processo atual; escalabilidade do processo; regras de negócio que controlam o processo; oportunidades para reduzir as restrições e aumentar capacidade; e métricas de desempenho do processo.

2.3.6.3. DESENHO E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A fase de desenho e modelagem compreende a especificação de processos de negócio alinhados com as metas de negócio e os objetivos de desempenho. Consiste na idealização de processos novos ou modificados, a partir das informações obtidas na análise, para identificar as oportunidades de melhorias e representá-las em um diagrama novo ou modificado. Deve-se nesta fase envolver todas as partes interessadas, ou seja, qualquer um que possua atividades que sejam afetadas pelo processo, e considerar as implicações desta reestruturação.

Várias são as técnicas para representar o processo. Deve-se atentar para o objetivo do mapeamento e os resultados esperados, assim como o tempo para a realização do trabalho, antes de adotar uma delas. Outra questão de suma importância a ser garantida é que todo o processo deverá ser registrado e documentado para viabilizar futuras consultas, análises, revisões e propostas de melhoria.

2.3.6.4. IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS

A fase de implementação definida pelo guia CBOOK visa à realização do que foi aprovado com relação ao processo de negócio “[...] na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados” (MPOG, 2011, p.12).

“Durante atividades de implementação assume-se que as fases de análise, modelagem e desenho criaram e aprovaram um conjunto completo de especificações, então, somente pequenos ajustes devem ocorrer” (ABPMP, 2009).

Como resultado desta fase temos uma organização de gerenciamento de processos, nova ou revisada, e um conjunto de processos para monitoramento, controle, rastreamento e avaliação de desempenho de processos de gestão da capacitação.

2.3.6.5. MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS

“É de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processos ajustarem os recursos a fim de atingir os objetivos dos processos” (ABPMP 2009 apud MPOG, 2011, p.12).

Nesta fase avalia-se “[...] o desempenho do processo através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia, de modo a garantir que os resultados almejados sejam alcançados” (MPOG, 2011, p.12).

Por este motivo é recomendável que o processo de negócio tenha métricas e medidas associadas com o trabalho ou a saída. O tempo, o custo, a capacidade e a qualidade são métricas fundamentais para se obter o real desempenho do processo. As métricas de eficiência e eficácia derivam dessas métricas.

Uma vez que a instituição definiu a situação que ela almeja alcançar em um dado período de tempo, devem ser criados os indicadores corporativos e as metas para possibilitar o acompanhamento e a mensuração dos resultados.

Monitora-se a execução dos processos de negócio e seus respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. São apurados os resultados alcançados e comparados com aqueles que eram esperados.

2.3.6.6. REFINAMENTO DE PROCESSOS

A etapa de refinamento ou transformação é responsável pela transformação dos processos por meio da implementação do resultado da análise de desempenho. “Ela ainda trata de desafios associados à gestão de mudanças na organização, à melhoria contínua e à otimização de processo” (ABPMP 2009 apud MPOG, 2011, p.12).

A contínua medição e monitoramento de processos de negócio fornecem a informação necessária para que gestores de processo ajustem recursos a fim de atingir objetivos dos processos. O refinamento visa realizar ajustes e melhorias com base nos indicadores e informações de desempenho observadas.

3. METODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa por meio da realização de um estudo de caso descritivo do Sistema CAPACITAÇÃO, com o objetivo de evidenciar oportunidades de melhorias para o processo de gestão da capacitação de servidores públicos, apoiado pelas funcionalidades disponibilizadas no sistema, e, assim, contribuir para o alcance das finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

A metodologia utilizada neste projeto é, também, classificada como bibliográfica, a partir da utilização de livros, revistas e sítios da internet como instrumentos de análise e para a formação do referencial teórico que fundamenta os temas abordados.

Os procedimentos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa foram:

- a) a análise do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, visando o entendimento das finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP;
- b) o estudo a respeito do referencial teórico do tema Gestão da Capacitação por Competência;
- c) o estudo a respeito do referencial teórico da disciplina Gestão por Processos - BPM;
- d) a seleção dos documentos de especificação de requisitos do sistema CAPACITAÇÃO, que se constituiu no limite para o estudo;
- e) a coleta de dados baseada na análise do comportamento do sistema (*software*) e de documentos qualitativos, que são os artefatos que compreendem a especificação de requisitos do software (evidências escritas como fonte primária de informação o que confere maior detalhamento e confiabilidade), de maneira que foi possível realizar a:
 - a identificação e análise dos processos de gestão da capacitação por competência, apoiados pelas funcionalidades do Sistema CAPACITAÇÃO, a partir da análise documental;
 - a elaboração de Diagramas de Processo de Negócio (DPN) para representar a versão AS IS dos processos de negócios da gestão da capacitação por competência apoiados pelo sistema CAPACITAÇÃO; e,
 - a identificação de ineficiências do processo atual, as oportunidades de melhoria e a elaboração da versão TO BE dos Diagramas de Processo de Negócio (DPN).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após abordar os fundamentos da gestão da capacitação por competência e gestão por processos, busca-se, nesta seção, utilizar estas duas doutrinas e realizar um estudo de caso do Sistema CAPACITAÇÃO, que é um dos instrumentos da PNDP, conforme o inciso III, art. 5 do Decreto nº 5.707/2006. Trata-se de uma “[...] ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores” (BRASILIA, 2006, art. 2º inciso III).

A metodologia de gerenciamento de processo de negócio será utilizada para viabilizar a análise e a modelagem dos principais processos apoiados pelo sistema: o de planejamento do ciclo da capacitação e o de execução da ação da capacitação. A elaboração dos diagramas facilitará o entendimento dos processos, possibilitará avaliar os processos visando a identificar o quanto eles influenciam positiva ou negativamente para o alcance das finalidades da PNDP. Além disso, essa análise dos processos também visa a encontrar oportunidades de melhoria para reduzir as restrições e contribuir para o aumento da capacidade do órgão gerar resultados mais favoráveis à PNDP.

É importante salientar, que a análise do processo de negócio apresentada nesta seção foi realizada utilizando a metodologia de análise documental e cenário. A documentação do sistema foi estudada, explorada, a exemplo de regras de negócio, casos de uso, documento de visão, entre outros requisitos textuais de sistema que foram elaborados na oportunidade da sua concepção e desenvolvimento. Além disso, foram realizadas simulações para dirimir eventuais dúvidas dos artefatos analisados.

Outro ponto a ser destacado é que até a elaboração deste trabalho, não constava, no repositório de requisitos do sistema, qualquer modelagem que represente o processo de negócio gestão da capacitação, da forma como ele está apoiado pelas funcionalidades do Sistema CAPACITAÇÃO. Observa-se, portanto, que este fato corrobora com a relevância deste trabalho, visto que ele gerará como resultado um estudo e uma compreensão a respeito dos processos de gestão da capacitação apoiados pelo sistema, a partir de uma análise meticulosa suportada pelo gerenciamento por processos.

Este capítulo, então, está estruturado da seguinte forma: a seção 4.1 apresenta o sistema CAPACITAÇÃO, o seu marco legal, a sua concepção, o seu objetivo, faz uma breve citação das principais funcionalidades que apoiam a realização dos processos em estudo; a 4.2

retrata o processo de planejamento do ciclo da capacitação, mas, antes, apresenta uma breve informação sobre a habilitação de um órgão no sistema; a 4.2.1 o objetivo do processo; a 4.2.2 apresenta o diagrama na visão macro do processo; a 4.2.3 lista os participantes do processo com a sua respectiva descrição; as seções 4.2.4 até a 4.2.7 apresentam os diagramas *AS IS* dos subprocessos do processo de planejamento do ciclo da capacitação e, para cada um deles, as informações textuais a respeito dos seus elementos visando facilitar o entendimento dos processos; a seção 4.3 exibe informações sobre o processo de execução de ação de capacitação utilizando a mesma estrutura da seção 4.2; a seção 4.4 contém a análise dos processos em epígrafe e seus subprocessos, a identificação dos gargalos e, conseqüentemente, das oportunidades de melhorias, representadas na versão *TO BE* dos diagramas.

4.1. ESTUDO DE CASO: O SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA - CAPACITAÇÃO

O Sistema de Gestão por Competência – CAPACITAÇÃO foi desenvolvido para atender ao Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que preconiza, em ser art. 5º, inciso III, a sua concepção como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, conceituou o Sistema CAPACITAÇÃO como “[...] a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores”. Em seu artigo 3, a portaria citada atribuiu à Secretaria de Gestão (SEGES), atual Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a responsabilidade de “[...] desenvolver e implementar metodologias do Sistema de Gestão por Competência”.

O CAPACITAÇÃO foi desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), sob a coordenação da SEGES. Os módulos 1 e 2 foram iniciados em 2008 e, em 2009 foram entregues com as seguintes funcionalidades: a manutenção (cadastro, alteração e exclusão) de dados auxiliares ao funcionamento do sistema, a manutenção de competências, a definição de equipes de trabalho, a realização de autoavaliação, avaliação de importância, a obtenção do gap (ou da lacuna entre as competências existentes na organização e as requeridas para cada servidor) e a elaboração da programação, por meio da qual são geradas as sugestões de formas de capacitação (curso, palestra, especialização, entre outras) e a respectiva prioridade para o desenvolvimento das competências com ocorrência de gap. O módulo 3 foi entregue em 2010, e este contemplava as funcionalidades para registro dos

elementos componentes das ações de capacitação, tais como, os dados básicos, competências, eventos e servidores. A tramitação da ação até a sua aprovação, o registro de participação do servidor na ação, a avaliação de reação e de impacto, os relatórios e a caixa de entrada foram outras funcionalidades implementadas e entregues no módulo 3. Atualmente o sistema está em uso pelo Ministério do Planejamento e em vias de implantação em outras entidades.

A sua concepção teve como objetivo apoiar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a realizar a 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.

Neste contexto, o sistema se apresenta como importante ferramenta para apoiar os órgãos a realizar as atividades de “diagnóstico das competências humanas ou profissionais” e o “desenvolvimento de competências internas”, conforme ilustrado na Figura 3. Isto significa que a aplicação disponibiliza funcionalidades que auxiliam os órgãos a realizar o processo de planejamento do ciclo da capacitação e o de execução de ação de capacitação, visando o desenvolvimento de seus servidores baseadas nas necessidades reais de competência e não a partir de grades estáticas de treinamento.

O sistema disponibiliza uma série de funcionalidades para apoiar a execução desses dois processos e entre elas destacam-se: a manutenção de competências essenciais à organização, a identificação das competências humanas ou profissionais existentes, a elaboração de programação de formas de capacitação, baseada no *gap* de competência, como sugestão para o desenvolvimento de competências internas, o cadastro e a gestão de ações de capacitação, por meio de consultas e relatórios gerenciais, além da realização das avaliações de reação e de impacto. Conforme já mencionado, tais processos serão detalhados nas seções 4.2, 4.3 e 4.4, quando algumas dessas funcionalidades serão apresentadas de uma forma mais aprofundada.

É importante ressaltar que a solução desenvolvida pelo Sistema CAPACITAÇÃO preconiza que os órgãos já tenham realizado a identificação das competências essenciais à organização e que, portanto, já saibam quais são as competências humanas que a sua instituição necessita para atingir os seus objetivos estratégicos. As competências são, então, informações essenciais para o funcionamento do sistema. Sem estas, não será possível adotar a ferramenta, visto que não se consegue implementar o modelo de gestão por competência.

Para efeitos deste trabalho, o estudo de caso se concentrará nos dois processos apoiados pelo sistema: o de planejamento do ciclo da capacitação e o de execução de ações de

capacitação. As seções seguintes foram estruturadas para conter explicação sobre o funcionamento destes processos.

4.2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DO CICLO DA CAPACITAÇÃO – VERSÃO AS IS.

Antes de dissertar sobre o processo de planejamento do ciclo da capacitação, é importante ressaltar alguns procedimentos que necessitam ser realizado para habilitar o órgão a utilizar o sistema Capacitação, instrumento preconizado pela PNDP para apoiar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a realizarem a gestão da capacitação dos servidores baseado no modelo de gestão por competência.

A habilitação do órgão é realizada pelo usuário que possuir o perfil de “Administrador Central (Admin)”, quem selecionará o órgão e um ou mais servidores do seu corpo funcional para executar as atribuições do perfil “Administrador de Órgão (AO)”. O AO deverá fazer a configuração dos parâmetros do ciclo do seu órgão, isto é, definir o período de realização de cada um dos subprocessos que compõem o processo de planejamento do ciclo da capacitação: (i) a revisão de competência, (ii) a definição de equipe, (iii) a avaliação de competências e (iv) a programação de formas de capacitação, conforme se observa na Figura 10.

A partir do momento em que o órgão possuir a lista de competências mapeadas, estiver habilitado e definido os parâmetros do ciclo, o processo poderá ser iniciado. É válido destacar que durante a configuração dos parâmetros do ciclo outras informações são cadastradas: a definição do modelo de avaliação da competência (por dimensão ou por nível de complexidade) e se o órgão aplicará a avaliação de impacto.

O objetivo do processo será abordado na seção seguinte e os detalhes de cada um dos seus subprocessos, nas seções 4.2.4 a 4.2.7.

4.2.1. OBJETIVO DO PROCESSO

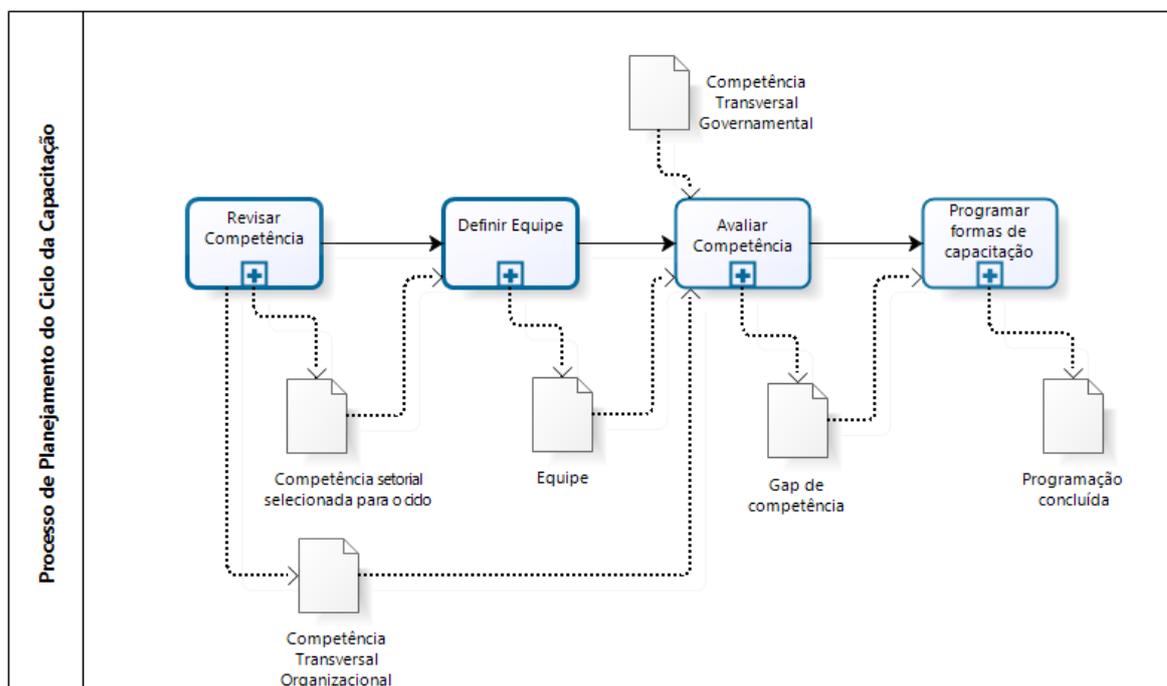
O processo de planejamento do ciclo da capacitação tem objetivo de apoiar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a planejar o seu ciclo de capacitação e a gerar a programação de ações de capacitação. A programação deve ser entendida como a sugestão de formas de capacitação (curso, palestra, treinamento, especialização, mestrado, doutorado, entre outros) com a sua respectiva prioridade, para o desenvolvimento das competências em que o servidor declarou ter um domínio menor do que

o grau de importância pontuado para ela. Ao final deste processo, o sistema disponibilizará para o órgão as necessidades de desenvolvimento de competência de seus servidores que, quando executadas tendem a diminuir a lacuna de competência e dotar a instituição de maior capacidade para atingir os seus objetivos. Os resultados gerados neste processo, como por exemplo, as equipes e as programações, são os insumos para o início do processo de execução da capacitação, que será abordado na seção 4.3.

4.2.2. DIAGRAMA DE VISÃO GERAL: PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA CAPACITAÇÃO

O diagrama a seguir, ilustrado na Figura 10, apresenta uma representação do processo de planejamento do ciclo de capacitação dos órgãos em uma visão macro. Neste primeiro momento, optou-se por disponibilizar um desenho de visão geral, sinalizando a existência de certo nível de complexidade e importância das atividades que compõem o processo, motivo pelo qual elas foram caracterizadas como subprocessos. Os detalhes deles serão explorados nas seções 4.2.4 a 4.2.7.

A análise do modelo elaborado permite perceber a sequência existente entre os subprocessos e a ideia de que o resultado de um será consumido pelo seguinte, até a geração da programação de formas de capacitação, que é o resultado final esperado para este processo.

Figura 10 – Visão geral do processo de Planejamento do Ciclo da Capacitação

Fonte: elaboração própria.

4.2.3. PARTICIPANTES DO PROCESSO

O Quadro 6, a seguir, apresenta a lista dos participantes que interagem com o processo de planejamento da capacitação, a ser observado nos diagramas seguintes, e a sua respectiva descrição. No diagrama, eles estão representados nas raias (*lanes*).

Quadro 6 - Lista de participantes do processo e a suas respectivas descrições

Nome do Participante	Descrição do Perfil e Competência
Administrador de Órgão – AO	Servidor responsável por atuar como administrador do sistema Capacitação no órgão. Representa o ator de nível hierárquico mais alto para o processo de Capacitação.
Gestor Setorial – GS	Servidor de órgão específico singular (Secretaria) designado como responsável pelo processo de Capacitação no seu Órgão, Secretaria, Departamento ou Coordenação.
Gestor de Nível – GN	Servidor designado como responsável pela equipe de trabalho no âmbito de cada projeto dentro do Órgão, Secretaria, Departamento e Coordenação.
Servidor	Servidor Federal integrante da estrutura do SIAPE.

Sistema Capacitação	O próprio Sistema CAPACITAÇÃO em suas rotinas automáticas.
---------------------	--

Fonte: elaboração própria

Os diagramas da seção 4.2.4 à 4.2.7 apresentam a forma como atualmente o processo está estruturado, ou seja, na versão *AS IS* e na visão de negócio. Não se busca aqui representar o funcionamento em nível de funcionalidade.

Para facilitar a identificação e a referência aos elementos dos diagramas, adotou-se, neste trabalho, uma notação padrão “<Letra inicial do processo> - <Sigla do subprocesso> - <X><N>”, onde “X” é a letra inicial do tipo do elemento, “N” é o número sequencial que juntamente com a letra identifica um elemento de um mesmo tipo em um subprocesso, a sigla do subprocesso e a letra inicial do nome do processo. Por exemplo, ‘P – RC - E1’ identifica que o elemento em evidência é o evento de número 1 do subprocesso Revisão de Competência do processo Planejamento do Ciclo da Capacitação.

4.2.4. O SUBPROCESSO REVISÃO DE COMPETÊNCIA

A revisão de competência é um subprocesso do processo de planejamento do ciclo da capacitação que visa a definição (cadastro, alteração ou exclusão) das competências transversais governamentais, transversais organizacionais e as setoriais.

As competências transversais governamentais são competências individuais comuns aos servidores de todos os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tais competências devem ser compreendidas como aquelas que o governo entende que tenha que ser apresentada por todos os servidores, de maneira a contribuir para o alcance dos objetivos do governo federal.

As competências transversais organizacionais são as competências individuais comuns a todos os servidores em exercício no órgão. Elas devem ser compreendidas como aquelas que a organização entende que tenha que ser apresentada por todos os servidores do órgão, de maneira a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais estratégicos.

As competências setoriais são as competências individuais comuns aos servidores de uma unidade setorial. Trata-se de competências de unidades setoriais (secretaria, departamento, entre outras) e devem ser compreendidas como aquelas necessárias aos os servidores de um setor, para que possam colaborar com a expansão da capacidade de realização da unidade específica.

A Figura 11 do Apêndice A apresenta o diagrama AS IS subprocesso em estudo.

4.2.4.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 7 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama do modelo AS IS e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 7 – Descrição do subprocesso Rev. de Competência pelos seus elementos.

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do subprocesso revisão de competência.
Gateway 1	[G1] Ação
Descrição	Gateway do tipo Ou Inclusivo caracterizando que todos os 3 caminhos de saída poderão ser selecionados conforme as condições forem avaliadas como verdadeira: para [A1] atendendo a condição de definição da competência transversal organizacional, e/ou para [A2] atendendo a condição de definição de competência setorial, e/ou para [A3] atendendo a condição de definição da competência transversal governamental, ou caso a condição de [A1], de [A2] e de [A3] não sejam atendidas, a saída padrão [E2] será ativada.
Atividade 1	[A1] Definir Competências Transversais Organizacionais
Descrição	A atividade representa a definição de competência transversal organizacional, ou seja, o cadastro, a alteração e/ou a exclusão da competência.
Participante	Administrador de Órgão – AO
Entrada	Órgão ou entidade
Saída	Competência Transversal Organizacional definida
Atividade 2	[A2] Definir Competências Setoriais
Descrição	A atividade representa a definição de competência setorial, ou seja, o cadastro, a alteração e/ou a exclusão da competência.
Participante	Gestor Setorial – GS
Entrada	Unidade Setorial
Saída	Competência Setorial definida
Atividade 3	[A3] Definir Competências Transversais Governamentais
Descrição	A atividade representa a definição de competência transversal governamental, ou seja, o cadastro, a alteração e/ou a exclusão da competência.
Participante	Administrador Central - ADMIN
Entrada	Órgãos e entidades
Saída	Competência Transversal Governamental definida
Evento 2	[E2] Fim - Competência não foi definida.
Descrição	Representa a finalização do subprocesso sem ter ocorrido a definição de qualquer competência.
Evento 3	[E3] Fim - Competência transversal Organizacional definida
Descrição	Representa a finalização do processo com a definição de competência transversal organizacional.
Evento 4	[E4] - Fim - Competência Setorial definida
Descrição	Representa a finalização do processo com a definição de competência transversal organizacional.
Evento 5	[E5] - Fim - Competência Transversal Governamental definida

Descrição	Representa a finalização do processo com a definição de competência transversal governamental.
------------------	--

Fonte: elaboração própria.

O resultado esperado pelo processo é a definição das competências setoriais e definição das competências transversais organizacionais. A primeira será utilizada como entrada para o subprocesso definição de equipe e avaliação de competência. A segunda será insumo para o subprocesso avaliação de competência.

4.2.5. O SUBPROCESSO DEFINIÇÃO DE EQUIPE

A definição de equipe foi representada como um subprocesso do processo de planejamento do ciclo da capacitação. Consiste na montagem das equipes de trabalho dentro de um setor e será composta por: i) um chefe da equipe (gestor de nível); ii) um ou mais servidores; e, iii) uma ou mais competência setorial entre aquelas definidas pelo Gestor Setorial (GS) no subprocesso de revisão de competência.

A definição de equipe é necessária para possibilitar a identificação das equipes de trabalho existentes, conseqüentemente, os servidores que as integram e as competências individuais setoriais, selecionadas para compor a avaliação de competência.

A Figura 12 do Apêndice B apresenta o diagrama AS IS subprocesso em estudo.

4.2.5.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 8 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama do modelo AS IS e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 8 – Descrição do subprocesso Definição de Equipe pelos seus elementos.

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do subprocesso definição de equipe.
Gateway 1	[G1] Competência setorial selecionada?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: ou a definição de equipe, ou a finalização do subprocesso sem definição de equipe.
Atividade 1	[A1] Definir Equipe
Descrição	Definir as equipes de trabalho, os servidores que a integram e as competências individuais comuns identificadas como necessárias aos membros da equipe para que eles possam desempenhar suas atividades. Representa, então, a criação, alteração ou exclusão de equipe.
Participante	Gestor de Nível – GN
Entrada	a) Unidade setorial;

	b) servidor; e, c) competência setorial.
Saída	Equipe definida
Evento 2	[E2] Fim - Equipe definida
Descrição	Representa a finalização do subprocesso com equipe definida.
Evento 3	[E3] Fim - Sem definição de equipe
Descrição	Representa a finalização do subprocesso sem a definição de equipe.

Fonte: elaboração própria

O resultado final esperado para este subprocesso é a definição de equipe. Isto significa agrupar os servidores de um setor em uma ou mais equipes de trabalho e selecionar, entre todas as competências setoriais definidas, aquelas consideradas necessárias para a equipe obter os objetivos específicos e, conseqüentemente, as que farão parte da avaliação de competência que visa identificar o gap. Este, por sua vez, norteará a elaboração da programação de formas de capacitação com vistas a minimizar as lacunas identificadas.

Destaca-se, portanto, a importância da definição de equipes que será a entrada para o subprocesso avaliação de competência e para o processo de execução de ação de capacitação.

4.2.6. O SUBPROCESSO AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

A avaliação de competência é o processo em que são realizadas as avaliações de importância e a autoavaliação.

A avaliação de importância é realizada pelo gestor de nível e possibilita indicar o grau de conhecimento, habilidade e atitude que devem ser alcançados em cada competência pelos membros de uma equipe.

A autoavaliação é um questionário baseado nas competências, cujo objetivo é identificar as competências existentes na organização. A partir desse questionário, o servidor pontuará o seu nível de domínio nos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada competência selecionada para avaliação.

As referidas avaliações são compostas pelo mesmo conjunto de competência: as transversais governamentais (que serão pontuadas obrigatoriamente por servidores de todos os órgãos e entidades), as transversais organizacionais (que serão pontuadas obrigatoriamente por todos os servidores do órgão) e as setoriais selecionadas na equipe de trabalho (que serão pontuadas obrigatoriamente pelos servidores integrantes da equipe de trabalho).

As pontuações das avaliações citadas são estruturadas em escalas de avaliação, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Escalas de pontuação das avaliações de competência

Autoavaliação	Avaliação de Importância
0 – Não Domina	0 – Sem Importância
1 – Pouco Domínio	1 – Pouco Importante
2 – Médio Domínio	2 – Mediamente Importante
3 – Domínio Elevado	3 – Muito Importante
4 – Domina Totalmente	4 – Totalmente Importante

Fonte: Documento de Regra de Negócio do Sistema CAPACITAÇÃO

A diferença entre o nível de importância informado pela gerência e o nível de domínio informado pelo servidor nas competências avaliadas é chamada de gap ou lacuna de competência.

A Figura 13 do Apêndice C apresenta o diagrama AS IS subprocesso em estudo.

4.2.6.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 10 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama do modelo AS IS e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 10 – Descrição do subprocesso Av. de Competência pelos seus elementos.

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do subprocesso avaliação de importância.
Gateway 1	[G1] Existe equipe definida?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: caso haja equipe definida o caminho será a verificação se todas as competências necessárias para exibir a avaliação foram definidas, se não tiver equipe definida o processo é finalizado sem cálculo do gap.
Evento 2	[E2] Fim - Gap não calculado: equipe não definida
Descrição	Representa a finalização do processo sem o cálculo do gap, uma vez que não há equipe definida.
Gateway 2	[G2] As competências da avaliação foram definidas?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: ou para o [G3], ou para a finalização do processo sem cálculo do gap, uma vez que nem todas as competências da avaliação foram cadastradas.
Evento 3	[E3] Fim - Gap não calculado: competência parcialmente definida ou não definida.
Descrição	Representa a finalização do processo sem a geração do gap, uma vez que uma ou mais competências necessárias para a formação da avaliação não foram cadastradas, ou seja, competência parcialmente definidas ou não definidas.
Atividade 1	[A1] Gerar avaliação de competência
Descrição	Gerar a avaliação de competência que será pontuada pelo servidor

	(autoavaliação) e pelo gestor de nível (avaliação de importância).
Participante	Sistema CAPACITAÇÃO.
Entrada	a) equipe; b) competências setoriais; c) competências transversais organizacionais; e, d) competências transversais governamentais.
Saída	Avaliação de competência gerada.
Gateway 3	[G3]
Descrição	Gateway do tipo Ou Inclusivo caracterizando que todos os caminhos de saída poderão ser selecionados conforme as condições forem avaliadas como verdadeira: para [A2] se a autoavaliação for pontuada e/ou para [A3] se avaliação de importância for pontuada, ou caso a condição de [A2] e de [A3] não sejam atendidas, a saída padrão [E4] será ativada.
Evento 4	[E4] Fim - gap não calculado: avaliação não respondida
Descrição	Representa a finalização do processo sem a geração do gap, uma vez que a avaliação não foi respondida.
Atividade 2	[A2] Pontuar autoavaliação
Descrição	Pontuar o nível de domínio em cada competência avaliada.
Participante	Servidor
Entrada	Avaliação de competência gerada.
Saída	Autoavaliação pontuada.
Atividade 3	[A3] Pontuar avaliação de importância
Descrição	Pontuar o grau de importância de cada competência dos membros da equipe.
Participante	Gestor de nível – GN
Entrada	Avaliação de competência gerada.
Saída	Avaliação de importância pontuada.
Gateway 4	[G4]
Descrição	Gateway do tipo Paralelo utilizado para convergir os dois fluxos de sequência [A2] e [A3] e indica que o fluxo só seguirá após [A2] e [A3] serem executados.
Atividade 4	[A4] Gerar gap de competência
Descrição	Calcular o gap de competência, de forma automática, após a pontuação da avaliação de importância e da autoavaliação.
Participante	Sistema CAPACITAÇÃO
Entrada	a) avaliação de importância pontuada; e, b) autoavaliação pontuada.
Saída	Gap de competência calculado.
Evento 5	[E5] Fim - Gap de competência calculado
Descrição	Representa a finalização do processo com o cálculo do gap.

Fonte: elaboração própria.

O resultado esperado para o subprocesso é a realização do cálculo do gap de competência, que significa o diagnóstico de necessidades de competência da organização. Tal informação será utilizada como entrada para o subprocesso de programação de forma de capacitação.

4.2.7. O SUBPROCESSO PROGRAMAÇÃO DE FORMAS DE CAPACITAÇÃO

A programação de forma de capacitação é o processo de planejar ações de capacitação para os servidores que tiveram gap em competência.

O gestor de nível identifica os servidores da sua equipe que possuem gap em competência e seleciona uma ou mais formas de capacitação, a exemplo de palestra, curso, especialização, mestrado, entre outros, com a sua respectiva prioridade (baixa, média ou alta), como sugestão para minimizar a lacuna entre as competências requeridas e as existentes na equipe. Ressalta-se que aqui não se indica o nome do evento, data, local de realização e nem a instituição promotora do mesmo, visto que o objetivo é registrar as prováveis formas de capacitação adequadas para o desenvolvimento das competências baseado nos gaps mensurados.

A programação elaborada pelo gestor de nível, para os servidores integrantes da sua equipe, deverá ser encaminhada para o gestor setorial. Ele é o responsável por validar as programações de todas as equipes do setor. Uma ou mais programações poderão ser recusadas mediante justificativa e reencaminhadas para nova análise. Uma vez validada, a programação do setor é encaminhada para o administrador do órgão ratificar ou retificar a quantidade de servidores programados e concluir este planejamento.

A Figura 14 do Apêndice D apresenta o diagrama AS IS subprocesso em estudo.

4.2.7.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 11 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama do modelo AS IS e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 11 – Descrição do subprocesso Prog. de Formas de Capacitação pelos seus elementos.

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do subprocesso programação de forma de capacitação.
Gateway 1	[G1] Gap calculado?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: caso o gap tenha sido calculado o caminho será a programação de formas de capacitação, se o gap não tiver sido calculado o processo é finalizado sem realizar a programação.
Evento 2	[E2] Fim - Programação não realizada: gap não foi calculado
Descrição	Representa a finalização do processo sem a realização da programação, uma vez que o gap não foi calculado.

Atividade 1	[A1] Programar formas de capacitação
Descrição	Registrar as formas de capacitação (palestra, curso, treinamento, especialização, mestrado, ...), com as suas respectivas prioridades (baixa, média ou alta), como sugestão para eliminar ou minimizar o gap de competência dos servidores da equipe. Permite cadastrar ou excluir a programação, alterar a sua forma ou prioridade e incluir ou excluir servidores.
Participante	Gestor de Nível – GN
Entrada	a) Servidor; b) Competência; c) gap de competência; d) formas de capacitação; e, e) prioridade.
Saída	Programação.
Atividade 2	[A2] Validar programação
Descrição	Realizar a validação ou recusa das programações.
Participante	Gestor Setorial – GS
Entrada	Programação
Saída	a) programação validada; ou, b) programação rejeitada.
Gateway 2	[G2] Programação validada?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: caso a programação seja validada o caminho será a atividade [A3] Conclusão da programação, se a programação for recusada o caminho será a verificação de outra decisão, a [G3].
Atividade 3	[A3] Concluir programação
Descrição	Alterar e/ou confirmar a quantidade de servidores programados.
Participante	Administrador de Órgão - AO
Entrada	Programação validada.
Saída	Programação de forma de capacitação concluída.
Gateway 3	[G3] Atualizar programação?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: realizar a atividade [A1], alterar a programação, ou o evento [E3] Fim - Programação rejeitada.
Evento 3	[E3] Fim - Programação rejeitada.
Descrição	Representa a finalização do processo com a programação rejeitada.
Evento 4	[E4] Fim - Programação concluída
Descrição	Representa a finalização do processo com a programação do órgão elaborada e concluída (aprovada).

Fonte: elaboração própria.

Ao final deste processo, o órgão terá realizado a programação de formas de capacitação que será utilizada para nortear a execução de ações de capacitação.

4.3. O PROCESSO DE EXECUÇÃO DA CAPACITAÇÃO – VERSÃO AS IS.

Nesta seção será abordado o segundo processo em estudo neste trabalho, que é o processo de execução da capacitação, que está apoiado por funcionalidades implementadas e disponibilizadas no Sistema CAPACITAÇÃO.

4.3.1. OBJETIVO DO PROCESSO

O processo de execução da capacitação consiste em realizar o cadastramento de ações de capacitação para o desenvolvimento preferencial das competências não existentes e necessárias à organização. Isto só é possível graças à integração com o processo de planejamento que fornece as informações da programação, que são o insumo para o início do processo de execução da capacitação. Além disso, compreende a realização da avaliação de reação e de impacto. A primeira permite avaliar a estrutura física do evento, o instrutor e o conteúdo programático. A segunda visa mensurar se a ação realizada proporcionou efetiva evolução do desenvolvimento profissional do servidor e, conseqüentemente, da capacidade de realização do servidor, da equipe, do setor e/ou do órgão.

O cadastro de uma ação de capacitação pode ser realizado por qualquer participante do processo, seja ele um servidor integrante de equipe, um gestor de nível, um gestor setorial e um administrador de órgão.

No momento do cadastro da ação de capacitação é necessário identificar e selecionar as competências que serão desenvolvidas pela ação de capacitação.

A seleção dos servidores para participar da ação será realizada preferencialmente em conformidade com a programação existente para as competências selecionadas na ação. Busca-se, assim, direcionar o cadastramento de ação para servidores que possuem gap nas referidas competências.

Quando o registro da ação é realizado por outro participante que não o administrador de órgão, é necessário submeter à validação dos superiores até a aprovação do AO. Durante a validação, servidores podem ser inseridos ou removidos na ação.

A avaliação de reação é respondida pelo servidor que tiver a sua participação atestada na ação. A avaliação de impacto é respondida pelo servidor e pelo gestor de nível. Ambas as avaliações são disponibilizadas após a realização da ação de capacitação.

A Figura 15 do Apêndice E apresenta o diagrama AS IS subprocesso em estudo.

4.3.2. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 12 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama do modelo AS IS e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 12- Descrição do processo Execução de Ação de Capacitação pelos seus elementos

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do processo execução de ação de capacitação.
Atividade 1	[A1] Obter programação
Descrição	Obtenção das programações registradas para a forma de capacitação e as competências selecionadas para serem desenvolvidas na ação.
Participante	Cadastrador de ação: Servidor, Gestor de Nível (GN), Gestor Setorial (GS) e Administrador de Órgão (AO).
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> a) equipe; b) unidade setorial; c) órgão; d) formas de capacitação; e) competência setorial selecionada na equipe; e/ou f) competência setorial do setor; g) competência transversal organizacional; h) competência transversal governamental.
Saída	Programações selecionadas na ação.
Evento 2	[E2] Buscar programação
Descrição	Evento que indica a comunicação com o processo de planejamento do ciclo da capacitação para buscar as programações existentes para a(s) competência(s) selecionada(s) na ação.
Evento 3	[E3] Trazer programação
Descrição	Evento que indica a comunicação com o processo de planejamento do ciclo da capacitação para trazer as programações existentes para a(s) competência(s) selecionada(s) na ação.
Atividade 2	[A2] Registrar ação de capacitação
Descrição	Registrar a ação de capacitação (cadastro, alteração e/ou exclusão).
Participante	Cadastrador de ação: corresponde aos participantes Servidor, Gestor de Nível (GN), Gestor Setorial (GS) e Administrador de Órgão (AO).
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> a) Competência transversal governamental, transversal organizacional e/ou setorial. b) Programações; c) Servidores integrantes de equipe; e, d) evento.
Saída	Ação registrada.
Gateway 1	[G1] Concorda com a sugestão da ação?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: realizar a atividade '[A3] Validar sugestão de ação de capacitação', ou o evento '[E4] Fim - Sugestão de ação recusada'.
Evento 4	[E4] Fim - Sugestão de ação recusada
Descrição	Representa a finalização do processo com a recusa da sugestão da ação de capacitação.

Atividade 3	[A3] Validar sugestão de ação de capacitação
Descrição	Representa o aceite da sugestão de ação de capacitação que foi registrada ou validada por outro participante de hierarquia menor. O validador pode realizar a inserção de servidores da sua equipe (se o validador for o Gestor de Nível) ou do setor (se o validador for o Gestor Setorial) na ação, bem como a remoção deles. O validador encaminha a ação para a instância superior.
Participante	Validador de ação: corresponde aos participantes Gestor de Nível (GN) ou Gestor Setorial (GS).
Entrada	Ação registrada
Saída	Ação validada
Gateway 2	[G2] Sugestão aprovada?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: realizar a atividade '[A4] Aprovar ação de capacitação', ou o evento '[E5] Fim – Ação de capacitação cancelada'.
Evento 5	[E5] Fim - Ação de capacitação cancelada.
Descrição	Representa a finalização do processo com o cancelamento da ação de capacitação.
Atividade 4	[A4] Aprovar ação de capacitação
Descrição	Representa a aprovação da ação de capacitação pelo AO, que pode, também, inserir/remover outros servidores do órgão.
Participante	Administrador de órgão.
Entrada	Ação de capacitação validada.
Saída	Ação de capacitação aprovada.
Atividade 5	[A5] Responder a avaliação de reação
Descrição	Selecionar a pontuação para cada questão da avaliação de reação.
Participante	Servidor integrante da ação.
Entrada	a) ação de capacitação aprovada; b) integrante com frequência confirmada na ação de capacitação.
Saída	Avaliação de reação respondida.
Gateway 3	[G3] Tem avaliação de impacto?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: ir para o [G4], ou para o evento '[E6] Fim – Ação de capacitação finalizada'.
Gateway 4	[G4]
Descrição	Gateway do tipo Paralelo, utilizado para ramificar o fluxo de sequência para [A6] e [A7].
Atividade 6	[A6] Responder a avaliação de impacto
Descrição	Selecionar a pontuação para cada questão da avaliação de impacto.
Participante	Servidor integrante da ação.
Entrada	a) ação de capacitação aprovada; b) integrante com frequência confirmada na ação de capacitação.
Saída	Avaliação de impacto respondida.
Atividade 7	[A7] Responder a avaliação de impacto
Descrição	Selecionar a pontuação para cada questão da avaliação de impacto.
Participante	Gestor de nível de equipe de servidor que integra a ação.
Entrada	a) ação de capacitação aprovada; b) integrante com frequência confirmada na ação de capacitação.
Saída	Avaliação de impacto respondida.
Gateway 5	[G5]

Descrição	Gateway do tipo Paralelo, utilizado para convergir os dois fluxos de sequência [A6] e [A7] e indica que o fluxo só seguirá após [A6] e [A7] serem executados.
Evento 6	[E6] Fim – Ação de capacitação finalizada
Descrição	Representa a finalização do processo com a ação de capacitação realizada e finalizada com todas as avaliações respondidas.

Fonte: elaboração própria.

Ao final deste processo, o órgão terá realizado o cadastramento de ações de capacitação preferencialmente para o desenvolvimento das competências que tiveram gap. Tais ações podem ser recusadas, canceladas ou aprovadas. Para aquelas aprovadas serão realizadas as avaliações de reação e de impacto.

4.4. PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS – VERSÃO *TO BE*

O conteúdo apresentado nesta seção 4, até aqui, procurou evidenciar como o processo de planejamento da capacitação e o de execução de ação de capacitação, apoiado pelas funcionalidades do sistema CAPACITAÇÃO, estão sendo executado. Para tanto, elaborou-se o desenho que ilustra o funcionamento dos subprocessos e, também, um conjunto de informações descritivas para esclarecer como ocorre o fluxo de atividades, a iteração entre os atores, as entradas e os produtos.

A partir daí, foi possível identificar ineficiências nos processos atuais e oportunidades para reduzir as restrições e aumentar a capacidade de gerir a capacitação nos órgãos. Busca-se, nesta seção, elencar os problemas identificados nos subprocessos e processos na versão *AS IS* dos diagramas e apresentar as sugestões de melhorias evidenciadas na versão *TO BE* e, também, pelo detalhamento do processo pelos seus elementos.

4.4.1. O SUBPROCESSO REVISÃO DE COMPETÊNCIA

Conforme apresentado na visão geral do processo, o resultado final esperado para o subprocesso revisão de competência é a definição das competências transversais governamentais, transversais organizacionais e setoriais. Todavia, a análise do diagrama *AS IS* do subprocesso Revisão de Competência, permitiu identificar que há possibilidade de ocorrer resultados indesejados que impactará na execução dos demais. Os problemas citados são:

- a) a finalização do processo sem definição de competência, ver elemento [E2]; e,

- b) a finalização do processo sem que todas as competências tenham sido definidas, ou seja, com definição de apenas um ou dois tipos de competência ([A1], [A2] ou [A3]; [A1] e [A2]; [A1] e [A3], [A2] e [A3]).

A proposta de alteração a seguir tem o objetivo de garantir que o resultado final deste subprocesso produza sempre todos os tipos de competências, visto que serão as entradas de outros subprocessos. Assim, as modificações sugeridas são:

- a) a modificação do tipo do gateway [G1], que na versão *AS IS* é Ou Inclusivo, por dois do tipo Paralelo, que são identificados na versão *TO BE*, como [G2] e o [G3]. Assim, quando o processo for iniciado, o elemento [G2] criará fluxos paralelos: um para a definição de competências transversais governamentais, outro para a definição de competências transversais organizacionais e outro para a definição de competências setoriais. O elemento [G3] aguardará a execução das três atividades para só então dar continuidade ao fluxo. Desta forma, o resultado final do processo será a definição de todos os tipos de competência; e,
- b) a substituição dos quatro eventos de final do processo [E2], [E3], [E4] e [E5] pelo evento [E6] da versão *TO BE*, para sinalizar que o processo finalizará sempre com a definição de todos os tipos de competências.

A importância das modificações elencadas decorre:

- a) a não definição de competência setorial provocará ineficiências no processo de gestão da capacitação do órgão, visto que causará impacto diretamente nos subprocessos definição de equipe e avaliação de competência, e indiretamente no subprocesso programação de forma de capacitação. Caso a competência setorial não seja definida, não será possível definir equipe. Sem equipe não será realizada a avaliação de importância e a autoavaliação, o que impossibilitará o cálculo do gap e, conseqüentemente, a elaboração da programação de formas de capacitação.
- b) a não definição de competência transversal organizacional provocará ineficiências no processo de gestão da capacitação do órgão, visto que causará impacto diretamente no subprocesso avaliação de competência e indiretamente no de programação de formas de capacitação.
- c) a não definição de competência transversal governamental provocará ineficiências no processo de gestão da capacitação do órgão, visto que causará

impacto diretamente no subprocesso avaliação de competência e indiretamente no de programação de formas de capacitação.

Observa-se, portanto, que se o subprocesso revisão de competência continuar com a possibilidade de ser finalizado sem a geração das competências citadas, ou seja, apresentando os resultados indesejados elencados acima, provocará impactos em outros subprocessos e ineficiência no processo de gestão da capacitação, logo não contribuirá para o alcance das finalidades previstas pela PNDP, conforme art 1 do Decreto 5.707/2006.

A Figura 16 do Apêndice F ilustra o diagrama do subprocesso revisão de competência na versão *TO BE*, que contempla as melhorias identificadas: substituição do gateway [G1] do modelo *AS IS* pelos [G2] e [G3], e a substituição dos eventos de fim [E2], [E3], [E4] e [E5] do modelo *AS IS* pelo evento [E6].

4.4.1.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 13 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama na versão *TO BE* e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 13 - Descrição do subprocesso Revisão de Competência (TO BE) pelos seus elementos

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do subprocesso revisão de competência
Gateway 2 (TO BE)	[G2] Ramifica o fluxo
Descrição	Gateway do tipo Paralelo que ramifica o fluxo, criando dois fluxos de sequência em paralelo: [A1] e [A2].
Atividade 1	[A1] Definir Competências Transversais Organizacionais
Descrição	A atividade representa a definição de competência transversal organizacional, ou seja, o cadastro, a alteração e/ou a exclusão da competência.
Participante	Administrador de Órgão – AO
Entrada	Órgão ou entidade
Saída	Competência Transversal Organizacional definida
Atividade 2	[A2] Definir Competências Setoriais
Descrição	A atividade representa a definição de competência setorial, ou seja, o cadastro, a alteração e/ou a exclusão da competência.
Participante	Gestor Setorial (GS)
Entrada	Unidade Setorial
Saída	Competência Setorial definida
Atividade 3	[A3] Definir Competências Transversais Governamentais
Descrição	A atividade representa a definição de competência transversal governamental, ou seja, o cadastro, a alteração e/ou a exclusão da competência.
Participante	Administrador Central (ADMIN)
Entrada	Órgãos e entidades
Saída	Competência Transversal Governamental definida

Gateway 3 (TO BE)	[G3] Converge o fluxo
Descrição	Gateway do tipo Paralelo, utilizado para convergi os fluxos de sequências. Este elemento aguardará a execução das duas atividades [A1] e [A2] para só então dar continuidade ao fluxo.
Evento 6 (TO BE)	[E6] Fim - Competência transversal governamental, transversal organizacional e setorial definida.
Descrição	Representa a finalização do processo com a definição de todos os tipos de competência.

Fonte: elaboração própria.

4.4.2. O SUBPROCESSO DEFINIÇÃO DE EQUIPE

Conforme já mencionado, o resultado esperado para este subprocesso é a definição de equipes. Todavia, a análise do diagrama *AS IS* do subprocesso definição de equipe, permitiu identificar que há possibilidade de ocorrer um resultado indesejado, que é a finalização do subprocesso sem a definição de equipe.

A proposta de alteração neste subprocesso consiste em garantir que a sua finalização ocorra sempre com a definição de equipe. Assim, as modificações a serem realizadas são:

- a) a retirada o gateway [G1], considerando que o subprocesso revisão de competência (versão TO BE) sempre será finalizado com a definição de competência setorial. Assim, não haverá a possibilidade de encerrar sem definição de equipe;
- b) a retirada o evento de fim [E3], como consequência da eliminação do [G1] .

A importância das modificações elencadas decorre do fato de que se a equipe não for definida provocará ineficiências no processo de gestão da capacitação do órgão, visto que causará impacto diretamente no subprocesso avaliação de competência e, indiretamente, no subprocesso de forma de capacitação. Sem equipe não será realizada a avaliação de importância e a autoavaliação, o que impossibilitará o cálculo do gap e, conseqüentemente, a elaboração da programação de formas de capacitação.

Assim, se o subprocesso definição de equipe continuar com a possibilidade de ser finalizado sem a geração de equipes, ou seja, apresentando resultado indesejado, provocará impactos em outros subprocessos e ineficiência no processo de gestão da capacitação, logo não contribuirá para o alcance das finalidades previstas pela PNDP, conforme art 1 do Decreto 5.707/2006.

A Figura 17 do Apêndice G ilustra diagrama do subprocesso definição de equipe na versão *TO BE*, que contempla a retirada do gateway [G1].

4.4.2.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 14 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama do modelo TO BE e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 14 - Descrição do subprocesso Definição de Equipe (TO BE) pelos seus elementos.

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do subprocesso definição de equipe.
Atividade 1	[A1] Definir Equipe
Descrição	Definir as equipes de trabalho, os servidores que a integram e as competências individuais comuns identificadas como necessárias aos membros da equipe para que eles possam desempenhar suas atividades. Representa, então, a criação, alteração ou exclusão de equipe.
Participante	Gestor de Nível – GN
Entrada	a) unidade setorial; b) servidor; e, c) competência setorial
Saída	Equipe definida
Evento 2	[E2] Fim - Equipe definida
Descrição	Representa a finalização do subprocesso com equipe definida.

Fonte: elaboração própria

4.4.3. O SUBPROCESSO AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

O produto final esperado para o subprocesso avaliação de competência é o cálculo do gap de competência dos servidores. Ele é calculado a partir da subtração da resposta da avaliação de importância, registrada pelo gestor de nível, e a resposta da autoavaliação, realizada pelo servidor. Considera-se que o servidor tem gap em competência quando o resultado desta subtração é um valor positivo, ou seja, quando o servidor informa ter um domínio na competência menor do que o nível de importância registrado pelo gestor de nível.

A análise do diagrama *AS IS* permitiu identificar que há possibilidade de ocorrer resultados indesejados que impactará na execução do subprocesso de programação de forma de capacitação. Os problemas citados são:

- a) finalização do processo sem o cálculo do gap devido a equipe não ter sido definida, ver elementos [G1] e [E2];
- b) finalização do processo sem o cálculo do gap devido a competência ter sido definida parcialmente ou não definida, ver elementos [G2] e [E3]; e,

- c) finalização do processo sem o cálculo do gap devido ao fato da avaliação não ter sido respondida, ver elementos [G3] e [E4];

A proposta de alteração a seguir tem o objetivo de garantir que o resultado final deste subprocesso produza sempre o gap de competência, visto que será a entradas do subprocesso programação de formas de capacitação. Assim, as modificações sugeridas são:

- a) a retirada do gateway [G1], considerando que o subprocesso definição de equipe (versão TO BE) sempre será finalizado com a definição de equipe;
- b) a retirada do gateway [G2], considerando que o subprocesso revisão de competência (versão TO BE) sempre será finalizado com a definição de competência transversal governamental, transversal organizacional e setorial;
- c) a retirada de [G1] e [G2] possibilitará que o evento seja iniciado e a avaliação seja sempre gerada;
- d) a substituição do gateway [G3], que na versão *AS IS* é do tipo Ou Inclusivo, por outro do tipo Paralelo, que é identificado na versão TO BE como [G5], visa garantir que tanto a avaliação de importância quanto a autoavaliação serão pontuadas;
- e) a eliminação do evento de fim [E2] como consequência da retirada do gateway [G1];
- f) a eliminação do evento de fim [E3] como consequência da retirada do gateway [G2];e,
- g) a eliminação do evento de fim [E4] como consequência da substituição do gateway [G3] pelo [G5];

A importância das modificações elencadas está no fato da garantia da geração do gap de competência. A não geração do gap provoca ineficiências no processo de gestão da capacitação do órgão, visto que causará impacto diretamente no subprocesso programação de formas de capacitação e indiretamente no processo de execução de ação de capacitação. Ou seja, se o subprocesso avaliação de competência continuar com a possibilidade de ser finalizado sem a geração do gap, não estará contribuindo para o alcance das finalidades previstas pela PNDP, conforme art 1 do Decreto 5.707/2006.

A Figura 18 do Apêndice H ilustra o diagrama do subprocesso avaliação de competência na versão TO BE, que contempla as melhorias identificadas: eliminação dos eventos de fim [E2], [E3] e [E4], além da substituição do gateway [G3] do modelo AS IS pelo [G5].

4.4.3.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 15 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama do modelo TO BE e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 15 – Descrição do subprocesso Avaliação de Competência (TO BE) pelos seus elementos.

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do subprocesso avaliação de importância.
Atividade 1	[A1] Gerar avaliação de competência
Descrição	Gerar a avaliação de competência que será pontuada pelo servidor (autoavaliação) e pelo gestor de nível (avaliação de importância).
Participante	Sistema CAPACITAÇÃO.
Entrada	a) equipe; b) competências setoriais; c) competências transversais organizacionais; e, d) competências transversais governamentais.
Saída	Avaliação de competência gerada.
Gateway 5 (TO BE)	[G5]
Descrição	Gateway do tipo Paralelo que ramifica o fluxo, criando dois fluxos de sequência em paralelo: [A2] e [A3].
Atividade 2	[A2] Pontuar autoavaliação
Descrição	Pontuar o nível de domínio em cada competência avaliada.
Participante	Servidor
Entrada	Avaliação de competência gerada.
Saída	Autoavaliação pontuada.
Atividade 3	[A3] Pontuar avaliação de importância
Descrição	Pontuar o grau de importância de cada competência avaliada.
Participante	Gestor de nível – GN
Entrada	Avaliação de competência gerada.
Saída	Avaliação de importância pontuada.
Gateway 4	[G4]
Descrição	Gateway do tipo Paralelo utilizado para convergir os dois fluxos de sequência [A2] e [A3] e indica que o fluxo só seguirá após [A2] e [A3] serem executados.
Atividade 4	[A4] Gerar gap de competência
Descrição	Calcular o gap de competência, de forma automática, após a pontuação da avaliação de importância e da autoavaliação.
Participante	Sistema CAPACITAÇÃO
Entrada	a) avaliação de importância pontuada; e, b) autoavaliação pontuada.
Saída	Gap de competência calculado.
Evento 5	[E5] Fim - Gap de competência calculado
Descrição	Representa a finalização do processo com o cálculo do gap.

Fonte: elaboração própria.

4.4.4. O SUBPROCESSO PROGRAMAÇÃO DE FORMA DE CAPACITAÇÃO

O subprocesso em estudo recebe como entrada o servidor, a competência que teve gap e o valor correspondente ao gap de competência e gera a programação como sugestão para o desenvolvimento da competência. De posse do valor do gap do servidor em determinada competência, o gestor de nível seleciona uma ou mais formas de capacitação e a sua respectiva prioridade, como sugestão de ação de capacitação para que os servidores possam adquirir uma maior capacidade de realização.

A análise do diagrama *AS IS* permitiu constatar que há possibilidade de ocorrer um resultado indesejado que impactará na execução do subprocesso de programação de forma de capacitação. Verificou-se que é possível a finalização do processo sem a elaboração da programação devido ao fato do gap de competência não ter sido calculado, ver elemento [G1] e [E2].

A proposta de alteração a seguir visa garantir que o resultado final deste subprocesso sempre gerará a programação de forma de capacitação. As informações da programação são os dados de entrada do processo execução de ação de capacitação. Assim, as modificações sugeridas são:

- a) a retirada do gateway [G1], considerando que o subprocesso avaliação de competência (versão TO BE) sempre será finalizado com a geração do gap de competência;
- b) a eliminação do evento de fim [E2], Fim - Programação não realizada: gap não foi calculado, como consequência da retirada do gateway [G1];
- c) acrescentar a atividade [A4] Elaborar Plano Anual de Capacitação, conforme art. 5 do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro 2006 e inciso I dos art. 1 e 2 da Portaria MP nº 208 de 25 de julho de 2006; e,
- d) substituir o evento de fim [E4] pelo [E5] sinalizando a finalização do processo e a geração do Plano Anual de Capacitação.

A programação de formas de capacitação se apresenta como importante instrumento para o órgão melhor gerir a sua política de capacitação, visto que apresenta um diagnóstico da necessidade real de desenvolvimento de competência. Todavia, a relevância do Plano Anual de Capacitação, um dos instrumentos da PNDP, é elaboração do planejamento das ações de capacitação previstas para ocorrer no ano. A sugestão, portanto, é que a partir da programação e do recurso orçamentário disponível para capacitação seja gerado o Plano Anual de

Capacitação (PAC). O direcionamento do órgão para a realização de ações de capacitação passa a ser o PAC.

A Figura 19 do Apêndice I ilustra o diagrama do subprocesso programação de forma de capacitação na versão *TO BE*, que contempla as melhorias identificadas: a eliminação do gateway [G1], eliminação do evento de fim [E2], o acréscimo da atividade [A4] e a substituição do evento de fim [E4] pelo [E5].

4.4.4.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 16 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama do modelo TO BE e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 16 – Descrição do subprocesso programação de formas de capacitação (TO BE) pelos seus elementos

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do subprocesso programação de forma de capacitação.
Atividade 1	[A1] Programar formas de capacitação
Descrição	Registrar as formas de capacitação (palestra, curso, treinamento, especialização, mestrado, ...), com as suas respectivas prioridades (baixa, média ou alta), como sugestão para eliminar ou minimizar o gap de competência dos servidores da equipe. Permite cadastrar ou excluir a programação, alterar a sua forma ou prioridade e incluir ou excluir servidores.
Participante	Gestor de Nível – GN
Entrada	a) servidor; b) competência; c) gap de competência; d) formas de capacitação; e, e) prioridade.
Saída	Programação.
Atividade 2	[A2] Validar programação
Descrição	Realizar a validação ou recusa das programações. Em se tratando da recusa, deverá ser informada a justificativa que a motivou.
Participante	Gestor Setorial – GS
Entrada	Programação
Saída	a) programação validada; ou, b) programação recusada.
Gateway 2	[G2] Programação validada?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: caso a programação seja validada o caminho será a atividade [A3] Conclusão da programação, se a programação for recusada o caminho será a verificação de outra decisão, a [G3].
Gateway 3	[G3] Atualizar programação?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: realizar a atividade [A1], alterar a programação, ou o evento [E3] Fim - Programação rejeitada.

Evento 3	[E3] Fim - Programação rejeitada.
Descrição	Representa a finalização do processo com a programação rejeitada.
Atividade 3	[A3] Concluir programação
Descrição	Alterar e/ou confirmar a quantidade de servidores programados.
Participante	Administrador de Órgão - AO
Entrada	Programação validada.
Saída	Programação de forma de capacitação concluída.
Atividade 4	[A4] Elaborar Plano Anual de Capacitação
Descrição	Elaborar o plano anual de capacitação do órgão significa analisar o orçamento disponível para capacitação no ano e extrair um subconjunto da programação validada ou até mesmo a própria programação validada, para representar a lista de ações de capacitação previstas para o ciclo corrente.
Participante	Administrador de Órgão - AO
Entrada	a) Programação validada; e, b) Orçamento disponível para capacitação.
Saída	Plano Anual de Capacitação do órgão criado.
Evento 5	[E5] Fim – Plano Anual de Capacitação gerado
Descrição	Representa a finalização do processo com a geração do Plano Anual de Capacitação do órgão.

Fonte: elaboração própria.

4.4.5. O PROCESSO DE EXECUÇÃO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO

A análise do diagrama *AS IS* indica que o processo de execução de ação de capacitação recebe como entrada as programações de formas de capacitação, que é o produto gerado no processo de planejamento da capacitação, para direcionar a realização de ações de capacitação visando o desenvolvimento de competências não existentes na organização, ou existentes em nível abaixo do necessário.

A proposta de alteração neste processo visa acrescentar ao processo os outros dois instrumentos de monitoração da PNDP, conforme prever o art. 5 do Decreto nº 5.707/2006. Trata-se do Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação.

De acordo com a Portaria MP nº 208/2006:

“Plano Anual de Capacitação é o documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá a definição dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores”;

“Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação é o documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo as informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados”.

O Plano Anual de Capacitação seria, então, gerado a partir da programação, visto que no documento em discussão deverá haver apenas as ações previstas para ocorrer no ano. Já a programação representa o diagnóstico de todas as necessidades de desenvolvimento de

competência do órgão. Para a elaboração do PAC, os órgãos deverão considerar a programação gerada e os recursos orçamentários disponíveis para o ano.

O Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação visa consolidar informações gerenciais das ações de capacitação que foram realizadas pelo órgão no ano anterior. Busca-se, também, realizar uma avaliação do que havia sido planejado e o que efetivamente foi feito, além de seus resultados.

Desta forma, a proposta de alteração do processo de execução de ação de capacitação decorre dessas duas melhorias identificadas. Assim, as modificações sugeridas são:

- a) substituir a atividade '[A1] Obter programação' pela '[A8] Obter Plano Anual de Capacitação (PAC)', possibilitando que o órgão viabilize a execução de ações de capacitação que foram efetivamente planejadas para serem executadas no ciclo corrente;
- b) substituir o elemento '[E2] Buscar Programação' por '[E7] Buscar PAC';
- c) substituir o elemento '[E3] Trazer programação' por '[E8] Trazer PAC';
- d) acrescentar a atividade '[A9] Atualizar Relatório de Execução do PAC', de modo que as informações das ações finalizadas sejam salvas no relatório e, assim, possa disponibilizar o acompanhamento e monitoração das ações planejadas para o ciclo e as ações realizadas e finalizadas no ciclo.

A importância de tais alterações decorre da necessidade de implementação dos instrumentos previstos no Decreto nº 5.707/2006, que contribuirão para um monitoramento mais efetivo da PNDP. Além disso, a limitação orçamentária e a necessidade de priorizar ações de capacitação mais estratégicas são outros fatores que favorecem a utilização de tal metodologia.

A Figura 20 do Apêndice J ilustra o diagrama do subprocesso execução de ação de capacitação na versão *TO BE*, que contempla as melhorias identificadas: a substituição do elemento '[A1] Obter programação' pelo '[A8] Obter Plano Anual de Capacitação (PAC)', substituição do elemento '[E2] Buscar Programação' por '[E7] Buscar PAC', substituição do elemento '[E3] Trazer programação' por '[E8] Trazer PAC' e a inclusão do elemento '[A9] Atualizar Relatório de Execução do PAC'.

4.4.5.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PELOS ELEMENTOS

O Quadro 17 apresenta a lista dos elementos representados no diagrama do modelo *TO BE* e a respectiva descrição, os participantes, as entradas e as saídas.

Quadro 17 – Versão *TO BE* do processo Execução de Ação de Capacitação pelos seus elementos

Evento 1	[E1] Início
Descrição	Evento que indica o início do processo execução de ação de capacitação.
Atividade 9 (TO BE)	[A9] Obter Plano Anual de Capacitação (PAC)
Descrição	Obtenção das programações existentes no PAC para a forma de capacitação e as competências selecionadas para serem desenvolvidas na ação.
Participante	Cadastrador de ação: Servidor, Gestor de Nível (GN), Gestor Setorial (GS) e Administrador de Órgão (AO).
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> a) equipe; b) unidade setorial; c) órgão; d) formas de capacitação; e) competência setorial selecionada na equipe; e/ou f) competência setorial do setor; g) competência transversal organizacional; h) competência transversal governamental.
Saída	Programações do PAC selecionadas na ação.
Evento 7 (TO BE)	[E7] Buscar PAC
Descrição	Evento que indica a comunicação com o processo de planejamento do ciclo da capacitação para buscar o plano anual de capacitação.
Evento 8 (TO BE)	[E8] Trazer PAC
Descrição	Evento que indica a comunicação com o processo de planejamento do ciclo da capacitação para trazer as programações inclusas no PAC existentes para a(s) competência(s) selecionada(s) na ação.
Atividade 2	[A2] Registrar ação de capacitação
Descrição	Registrar a ação de capacitação (cadastro, alteração e/ou exclusão).
Participante	Cadastrador de ação: corresponde aos participantes Servidor, Gestor de Nível (GN), Gestor Setorial (GS) e Administrador de Órgão (AO).
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> a) Competência transversal governamental, transversal organizacional e/ou setorial. b) Plano Anual de Capacitação; c) Servidores integrantes de equipe; e, d) evento.
Saída	Ação registrada.
Gateway 1	[G1] Concorde com a sugestão da ação?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: realizar a atividade '[A3] Validar sugestão de ação de capacitação', ou o evento '[E4] Fim - Sugestão de ação recusada'.
Evento 4	[E4] Fim - Sugestão de ação recusada
Descrição	Representa a finalização do processo com a recusa da sugestão da ação de capacitação.
Atividade 3	[A3] Validar sugestão de ação de capacitação
Descrição	Representa o aceite da sugestão de ação de capacitação que foi registrada ou

	validada por outro participante de hierarquia menor. O validador pode realizar a inserção de servidores da sua equipe (se o validador for o Gestor de Nível) ou do setor (se o validador for o Gestor Setorial) na ação, bem como a remoção deles. O validador encaminha a ação para a instância superior.
Participante	Validador de ação: corresponde aos participantes Gestor de Nível (GN) ou Gestor Setorial (GS).
Entrada	Ação de capacitação registrada
Saída	Ação de capacitação validada
Gateway 2	[G2] Sugestão aprovada?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: realizar a atividade '[A4] Aprovar ação de capacitação', ou o evento '[E5] Fim – Ação de capacitação cancelada'.
Evento 5	[E5] Fim - Ação de capacitação cancelada.
Descrição	Representa a finalização do processo com o cancelamento da ação de capacitação.
Atividade 4	[A4] Aprovar ação de capacitação
Descrição	Representa a aprovação da ação de capacitação pelo AO, que pode, também, inserir/remover outros servidores do órgão.
Participante	Administrador de órgão.
Entrada	Ação de capacitação validada.
Saída	Ação de capacitação aprovada.
Atividade 5	[A5] Responder a avaliação de reação
Descrição	Selecionar a pontuação para cada questão da avaliação de reação.
Participante	Servidor integrante da ação.
Entrada	a) ação de capacitação aprovada;e, b) integrante com frequência confirmada na ação de capacitação.
Saída	Avaliação de reação respondida.
Gateway 3	[G3] Tem avaliação de impacto?
Descrição	Gateway do tipo Exclusivo caracterizando que apenas um caminho do fluxo de sequência poderá ocorrer: ir para o [G4], ou para o evento '[E6] Fim – Ação de capacitação finalizada'.
Gateway 4	[G4]
Descrição	Gateway do tipo Paralelo, utilizado para ramificar o fluxo de sequência para [A6] e [A7].
Atividade 6	[A6] Responder a avaliação de impacto
Descrição	Selecionar a pontuação para cada questão da avaliação de impacto.
Participante	Servidor integrante da ação.
Entrada	a) ação de capacitação aprovada; b) integrante com frequência confirmada na ação de capacitação.
Saída	Avaliação de impacto respondida.
Atividade 7	[A7] Responder a avaliação de impacto
Descrição	Selecionar a pontuação para cada questão da avaliação de impacto.
Participante	Gestor de nível de equipe de servidor que integra a ação.
Entrada	a) ação de capacitação aprovada; b) integrante com frequência confirmada na ação de capacitação.
Saída	Avaliação de impacto respondida.
Gateway 5	[G5]
Descrição	Gateway do tipo Paralelo, utilizado para convergir os dois fluxos de sequência [A6] e [A7] e indica que o fluxo só seguirá após [A6] e [A7] serem executados.

Atividade 9 (TO BE)	[A9] Atualizar Relatório de Execução do PAC
Descrição	Salvar as informações das ações finalizadas no relatório, de modo que possa disponibilizar o acompanhamento das ações planejadas para o ciclo e das ações realizadas e finalizadas no ciclo.
Participante	Sistema Capacitação
Entrada	a) Ação de capacitação aprovada; b) Avaliação de reação respondida; c) Avaliação de impacto respondida.
Saída	Relatório de Execução do PAC atualizado.
Evento 6	[E6] Fim – Ação de capacitação finalizada
Descrição	Representa a finalização do processo com a ação de capacitação realizada e finalizada com todas as avaliações respondidas.

Fonte: elaboração própria.

4.4.6. RESUMO: AS MODIFICAÇÕES SUGERIDAS PARA OS PROCESSOS

Esta seção visa apresentar um resumo a respeito dos elementos identificados como as ineficiências do processo *AS IS*, conforme Quadro 18 a seguir. Os elementos que apontam para o resultado indesejado são apresentados, os impactos provocados indiretamente em outros subprocessos ou processos, as consequências destes impactos para a PNDP e a solução proposta no diagrama *TO BE* para evitar que os problemas identificados continuem a ser apresentados.

Quadro 18 – Resultados indesejados X Proposta de Melhoria

ELEMENTO QUE APONTA PARA O RESULTADO INDESEJADO	RESULTADO INDESEJADO	IMPACTO	CONSEQUÊNCIAS BASEADAS NAS FINALIDADES DA PNDP	PROPOSTA DE MELHORIA
[P – RC – G1]	Possibilita a definição parcial ou a não definição de competência.	Impossibilita a: a) geração das equipes de trabalho; b) realização da avaliação de competência; c) o cálculo do gap de competência; e, d) a elaboração da programação de forma de capacitação.	Contribui negativamente: a) e diretamente para o não cumprimento das finalidades previstas nos incisos III e V do art. 1, Decreto nº 5.707/2006; b) e indiretamente com as finalidades previstas nos incisos I, II e IV.	a) substituir o gateway [P – RC – G1] da versão <i>AS IS</i> pelos gateways [P-RC-G2] e [P-RC-G3] da versão <i>TO BE</i> ; e, b) substituir os eventos de fim [E2], [E3], [E4] e [E5] da versão <i>AS IS</i> pelo evento [E6] da versão <i>TO BE</i> .
[P – DE – G1]	Possibilita a finalização do subprocesso sem a definição de	Impossibilita: a) a realização da avaliação de competência;	Contribui negativamente: a) e diretamente para o não cumprimento	a) eliminar o gateway [P – DE – G1] da versão <i>AS IS</i> ;

	equipe.	b) o cálculo do gap de competência; c) a elaboração da programação de forma de capacitação; e, d) a realização de ação de capacitação.	das finalidades previstas nos incisos III e V do art. 1, Decreto nº 5.707/2006; b) e indiretamente com as finalidades previstas nos incisos I, II e IV.	b) eliminar o evento de fim [E3].
[P – AC – G1] [P – AC – G2] [P – AC – G3]	Possibilita finalização do processo sem o cálculo do gap	Impossibilita: a) o cálculo do gap de competência; e, b) a elaboração da programação de forma de capacitação.	Contribui negativamente: a) e diretamente para o não cumprimento das finalidades previstas nos incisos II, III e V do art. 1, Decreto nº 5.707/2006; b) e indiretamente com as finalidades previstas nos incisos I e IV.	a) eliminar os gateway [P – AC – G1] e [P – AC – G2]; b) Substituir o gateway [P – AC – G3] da versão AS IS pelo P – AC – G5; e, c) Eliminar os eventos de fim [P – AC – E2], [P – AC – E3] e [P – AC – E4].
[P – PG – G1]	Possibilita finalização do processo sem a elaboração da programação.	Impossibilita a realização elaboração da programação de forma de capacitação.	Contribui negativamente: a) e diretamente para o não cumprimento das finalidades previstas nos incisos III e V do art. 1, Decreto nº 5.707/2006; b) e indiretamente com as finalidades previstas nos incisos I, II e IV.	a) eliminar o gateway [P – PG – G1] da versão AS IS; e, b) Eliminar o evento de fim [P – PG – E2].

Fonte: elaboração própria.

O Quadro 19 elenca as melhorias identificadas e sugeridas para os processos. Além do elemento de melhoria, apresenta os benefícios da modificação, as conformidades com a PNDP e a proposta de melhoria.

Quadro 19 – Melhorias identificadas nos processos.

ELEMENTO DE MELHORIA	DESCRIÇÃO	BENEFÍCIOS	CONFORMIDADE A PNDP	PROPOSTA DE MELHORIA
[P – PG – A4]	Elaborar o Plano Anual de Capacitação (PAC)	Possibilita a elaboração do planejamento das ações de capacitação previstas para ocorrer no ano.	a) implementa o instrumento de monitoração da PNDP, conforme art. 5 do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro 2006 e inciso I dos	a) acrescentar a atividade [P – PG – A4] da versão TO BE; e, b) substituir o evento de fim [P – PG – E4] da versão AS IS pelo [P – PG –

			<p>art. 1 e 2 da Portaria MP nº 208 de 25 de julho de 2006;</p> <p>b) contribui positivamente e diretamente para o alcance das finalidades previstas nos incisos II, III e V do art. 1, Decreto nº 5.707/2006; e,</p> <p>c) contribui positivamente e indiretamente para o alcance das finalidades I e IV do art. 1, Decreto nº 5.707/2006;</p>	E5] da versão <i>TO BE</i> .
[E – A8]	Obter Plano Anual de Capacitação	Possibilita obter o planejamento de ações de capacitação previstas para ocorrer no ano e desenvolver ações a partir deste planejamento.	<p>Contribui positivamente:</p> <p>a) e diretamente para o alcance das finalidades previstas nos incisos II, III e V do art. 1, Decreto nº 5.707/2006;</p> <p>b) e indiretamente para o alcance das finalidades I e IV do art. 1, Decreto nº 5.707/2006;</p>	<p>a) substituir a atividade [E – A1] pelo [E – A8] da versão <i>TO BE</i>.</p> <p>b) substituir o elemento [E – E2] pelo [DE – E7]; e,</p> <p>c) substituir o elemento [E – E3] pelo [DE – E8];</p>
[E – A9]	Atualizar Relatório de Execução do PAC	Possibilita armazenar as informações de ações realizadas para fazer a comparação entre o que foi planejado para o ano e o que efetivamente foi realizado.	Implementar instrumento de monitoração da PNDP, conforme art. 5 do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro 2006 e inciso I dos art. 1 e 2 da Portaria MP nº 208 de 25 de julho de 2006;.	

Fonte: elaboração própria

5. CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho realizou um estudo de caso do Sistema CAPACITAÇÃO com o objetivo de analisar os processos de gestão da capacitação apoiados pelas suas funcionalidades quanto à existência de pontos de ineficiências e propor melhorias com a intenção de conferir à ferramenta uma maior capacidade de contribuir para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional alcancem as finalidades previstas na PNDP.

Para a realização deste trabalho, foi necessário realizar o estudo do marco legal do sistema, o Decreto nº 5.707/2006, fazer uma revisão bibliográfica a respeito dos principais fundamentos da gestão da capacitação por competência e da gestão por processos. É importante ressaltar que a adoção da gestão por processos segue a orientação do Programa Nacional de Gestão Pública (GesPública), programa do Governo Brasileiro, que sugere a utilização da metodologia tanto para conceber, quanto para evoluir soluções que contribuam para a prestação de serviços públicos de maior qualidade. Além disso, a escolha do *BPM* considerou os inúmeros benefícios que o modelo proporciona, a saber: o entendimento uniforme do negócio, o aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, o que confere uma maior capacidade de reflexão e de inovação, contribuindo para a estruturação de fluxos e integrações de processos.

A análise da versão *AS IS* dos diagramas demonstra que os processos apoiados pelo sistema CAPACITAÇÃO estão alinhados com as finalidades da PNDP. A ferramenta direciona o órgão a focar no que é necessário para a realização das atividades inerentes à gestão da capacitação utilizando a abordagem por competência, ou seja, a revisão de competências, a definição de equipes de trabalho, a avaliação de competências, a elaboração da programação, a realização de ações de capacitação baseada na programação e a avaliação das ações de capacitação. Isto é, o sistema cumpre com o seu objetivo preconizado no Decreto nº 5.707/2006 e na Portaria MP nº 208/2006, por se apresentar como instrumento que auxilia os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a realizarem o planejamento, a monitoração e a avaliação das ações de capacitação, utilizando como fundamento a identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho de seus servidores.

Todavia, foi possível perceber que há elementos que podem causar ineficiências no processo. Eles podem direcionar o fluxo de sequência para uma finalização indesejada e,

assim, impossibilitando a realização da gestão da capacitação por competência no órgão e comprometer o alcance das finalidades previstas na PNDP. É o que se observa no Quadro 15 da seção 4.5.

Além dos pontos de ineficiências citados acima, a análise da versão AS IS dos diagramas apontou para propostas de melhoria nos processos, que visam tornar o processo mais aderente à PNDP. Isto, pois, tais sugestões contemplam a incorporação dos outros dois instrumentos de monitoração preconizados pela PNDP: o Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação. O diagrama TO BE apresenta, então, as propostas de melhoria para eliminar as ineficiências identificadas nos processos e para a implantação dos demais instrumentos previstos pela PNDP e que não estão contemplados na versão atual dos processos.

Entende-se que as principais contribuições deste trabalho para a Política de Desenvolvimento de Pessoal foram: a análise detalhada dos processos apoiados pelo Sistema CAPACITAÇÃO, a modelagem dos processos de planejamento e de execução de ação de capacitação e, sobretudo, as propostas de melhoria que visam dotar o sistema de maior capacidade para apoiar a implementação da gestão da capacitação por competência e para contribuir com o alcance das finalidades esperadas pela PNDP.

Outra contribuição a ser destacada é o fato deste projeto ter demonstrado uma aplicação prática da utilização dos fundamentos de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) para obter um maior alinhamento das funcionalidades de um sistema de informação com os processos de negócio que regem o seu funcionamento. O resultado obtido neste estudo comprova as diretrizes do Programa GesPública e recomenda a utilização desta metodologia em outros sistemas de governo, visto que se configura como um método capaz de maximizar a eficiência e eficácia dos processos e do software desenvolvido para apoiá-los.

Não foi identificada qualquer referência à utilização de indicadores para os processos estudados. Considerando que as métricas são de fundamental importância para a avaliação do desempenho do processo, recomenda-se, em trabalho futuro, analisar a importância e os benefícios da implementação de metas e indicadores para proporcionar um melhor acompanhamento e mensuração dos resultados da gestão da capacitação de servidores público federal. Por exemplo, o comitê gestor da PNDP poderia desejar acompanhar a alocação de recursos para a capacitação gerencial, técnica, entre outros tipos. Ele poderia, então, estabelecer esta meta para cada órgão integrante da PNDP ou considerar todos os órgãos como universo de observação e acompanhá-lo por meio do indicador estabelecido para tal.

Desta forma, a aplicação de metas e indicadores de desempenho pode trazer ganhos ao processo e, por este motivo, apresenta-se como um tema promissor para estudos futuros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) – versão 2.0. 2009.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 1v. 319 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão Baseada nas Competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. 1v. 158 f. Tese (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília. Brasília. 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília 56(2): 179-194 Abr / Jun 2005.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 04 jun. 2012.

BRASILIA. Portaria nº 208, de 25 de Julho de 2006. Disciplina os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=2576>>. Acesso em: 09 jun. 2012.

CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competência e gestão do conhecimento. – Rio de Janeiro: Editora FGV (3ª edição), 2009.

CARDOSO, V. C. Gestão de Competências por Processos: um método para a gestão do conhecimento tácito da organização. 2004. 1 v. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). COPPE. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2004.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. Escolas de Governo e Gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. – Brasília: ENAP, 2009.

DAVENPORT, Thomas H., Short, J.E.: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review 31 (1990).

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. –Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DUMAS, M., van der Aalst, W.M.P., ter Hofstede, A.H.M. (eds.): Process Aware Information Systems: Bridging People and Software Through Process Technology. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey (2005).

- DUTRA, Joel Souza et al. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. – São Paulo: Editora Gente (5ª edição), 2001.
- DUTRA, Joel Souza. Competência: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. -São Paulo: Atlas, 2004.
- ERL, T.: Service-oriented Architecture: Concepts, Technology, and Design. Prentice Hall, Upple Saddle Revier, New Jersey (2005)
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 4, edição especial, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10>>. Acesso em: 07/08/2012
- GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são grandes coleções de processos. RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 40, número 1, janeiro-março/2000. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000100002.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2012.
- LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2005.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – Gestão de Processos: um guia rápido orientado a resultados. 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia_de_gestao_de_processos.pdf>. Acesso em: 25/09/2012
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – Guia de Gestão de Processos de Governo. 2011. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em: 25/09/2012
- MIRANDA, Simone Vieira de. A gestão da informação e a modelagem de processos. RSP – Revista do Serviço Público, volume 61, número 1, janeiro-março/2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=900&Itemid=129>. Acesso em: 27 set. 2012.
- PAIM, Rafael et al. Gestão de Processos: pensar, agir e aprender. – Porto Alegre: Editora Bookmam, 2009.
- PIRES, Alexandre Kalil. Gestão por competência em organizações do governo. – Brasília: ENAP, 2005.
- PORCIDES, Luciane Munhoz. Gestão por Processos. 2003. Disponível em: <http://portal.tjpr.jus.br/c/document_library/get_file?folderId=131792&name=DLFE-5938.pdf>. Acesso em: 27/09/2012.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em competências. –Porto Alegre: Editora AGE LTDA, 2006. Disponível em:

<<http://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=rQrVCakAqcIC&oi=fnd&pg=PA13&ots=CioA2HVMwY&sig=Lu7SHSv9HrxqsusT8YxyWnXGesI#v=onepage&q&f=false>>.

Acesso em: 04/08/2012.

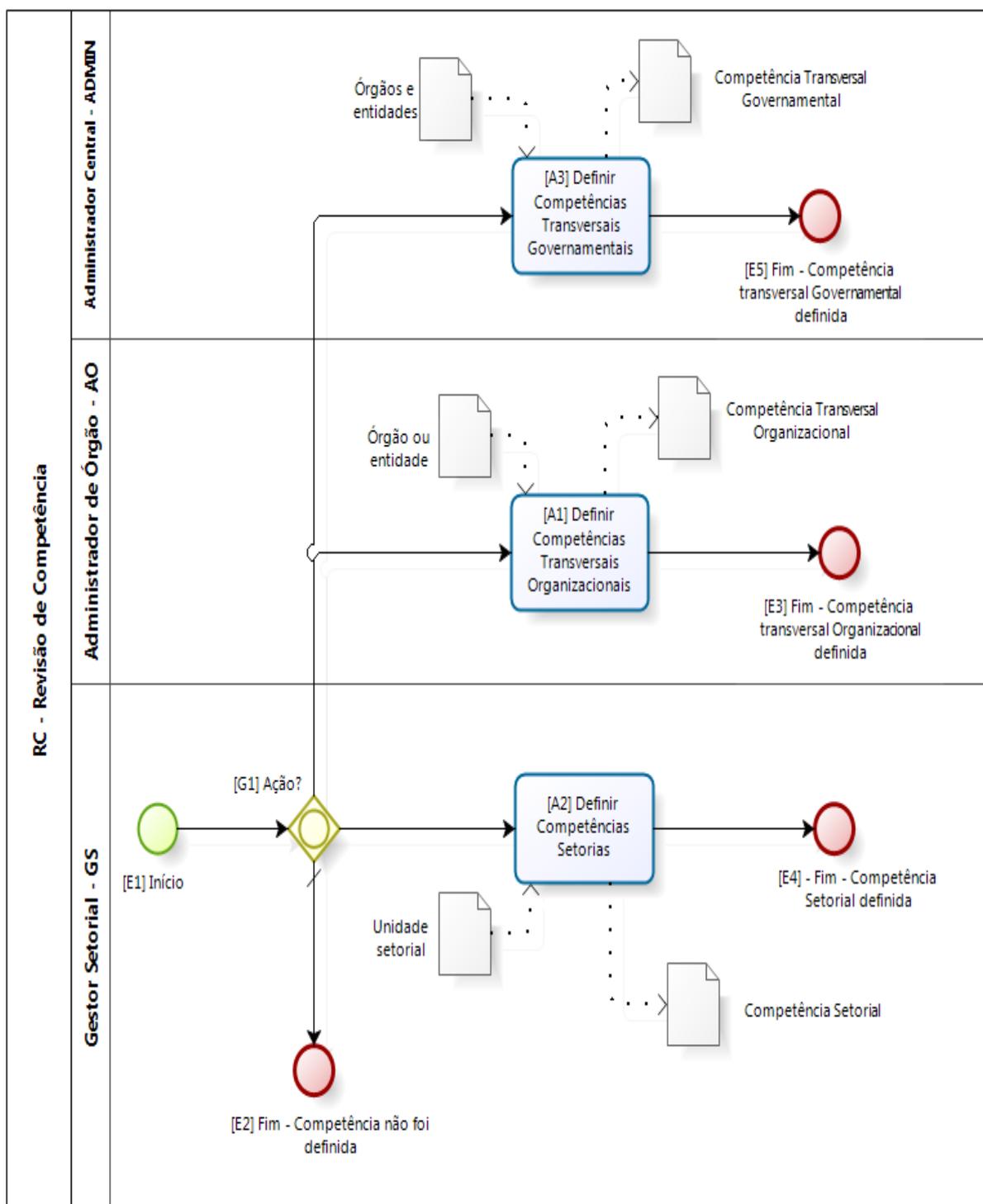
SCUCUGLIA, Rafael; PAVANI JÚNIOR, Orlando. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. – São Paulo: Editora M. Books do Brasil, 2011

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo B. de. Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). – 1. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

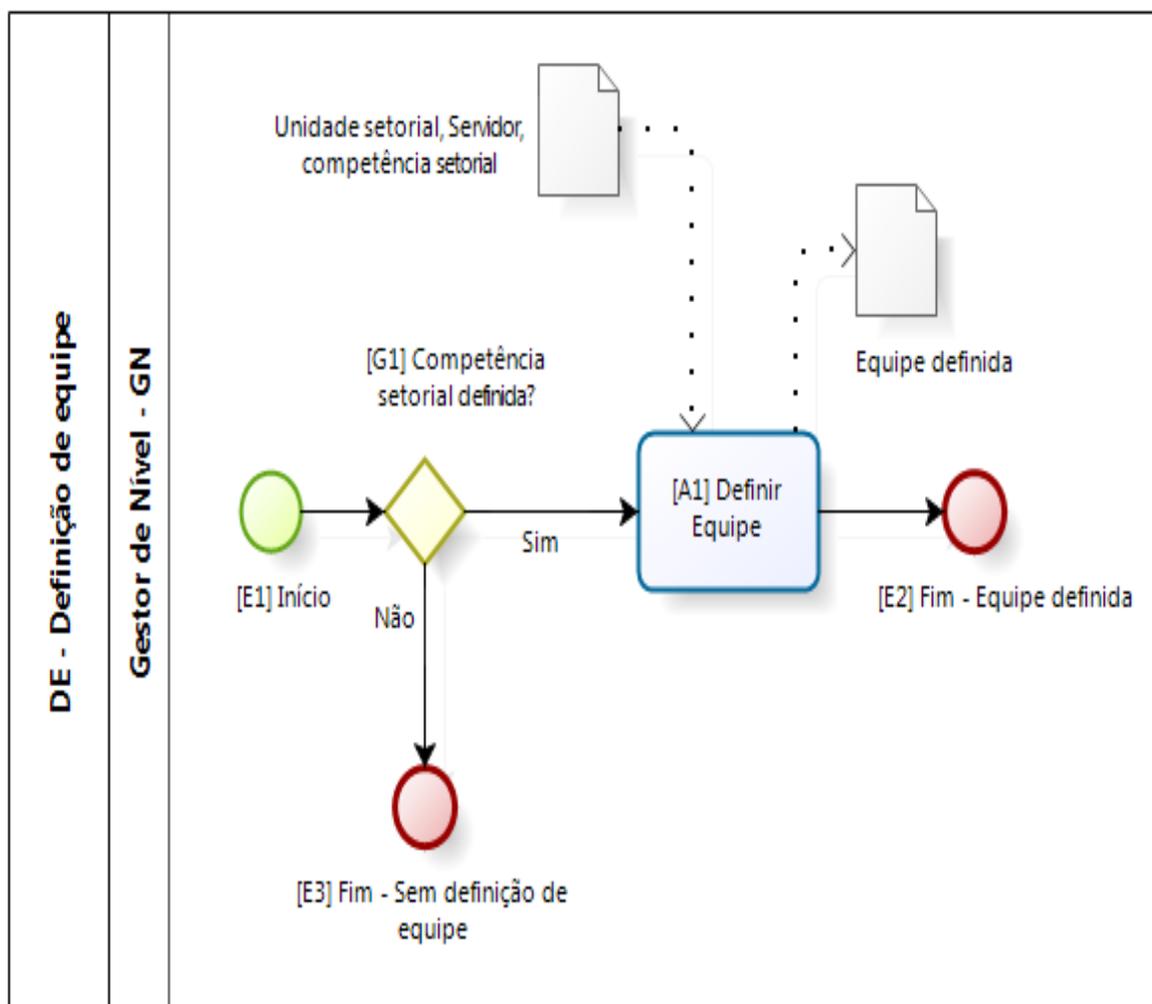
VILLELA, Crsitiane da Silva Santos. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

APÊNDICE A – VERSÃO AS IS DO SUBPROCESSO REVISÃO DE COMPETÊNCIA

Figura 11 - Versão AS IS do subprocesso Revisão de Competência.



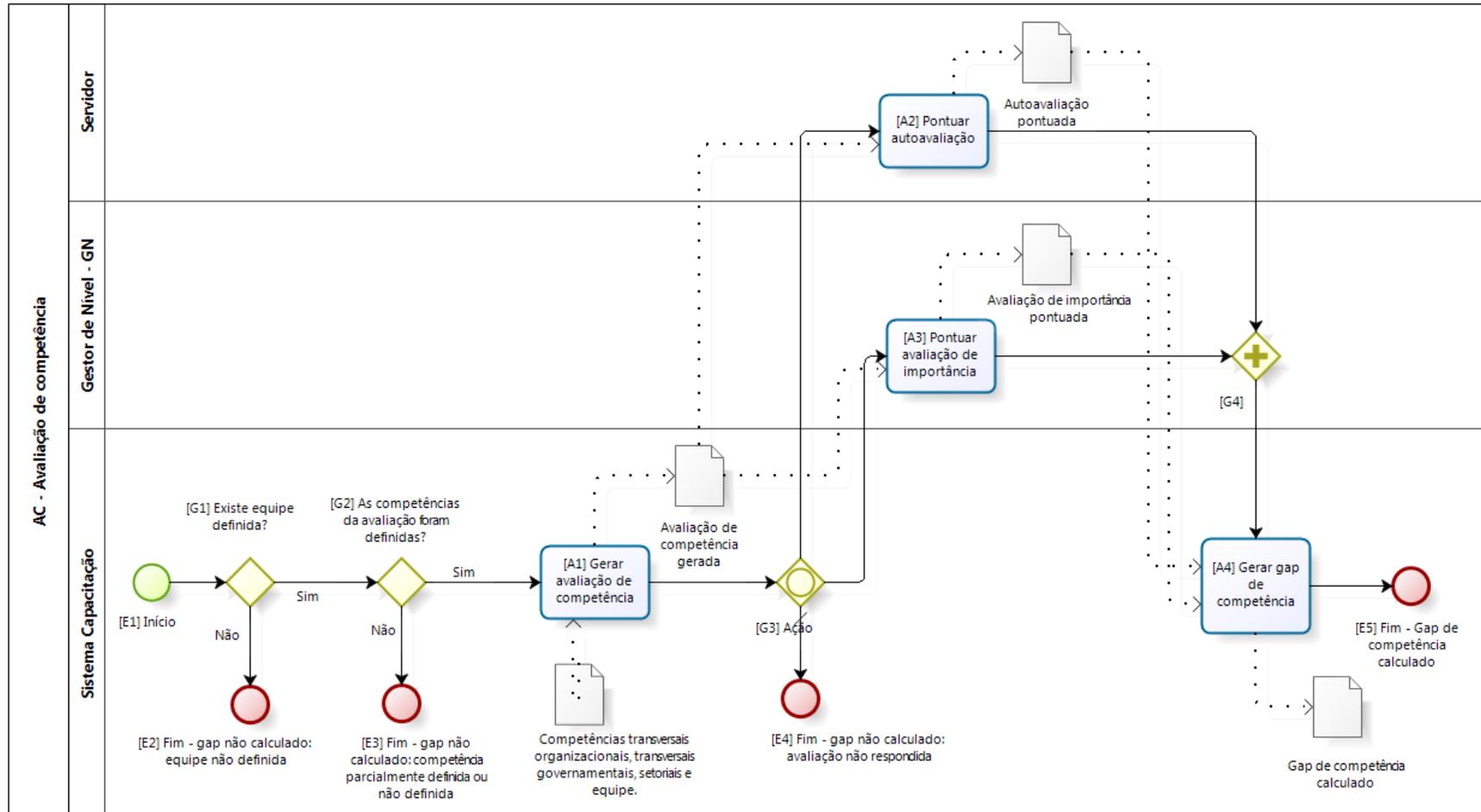
Fonte: elaboração própria

APÊNDICE B – VERSÃO AS IS DO SUBPROCESSO DEFINIR EQUIPE**Figura 12** - Versão AS IS do subprocesso Definição de Equipe.

Fonte: elaboração própria

APÊNDICE C – VERSÃO AS IS DO SUBPROCESSO AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

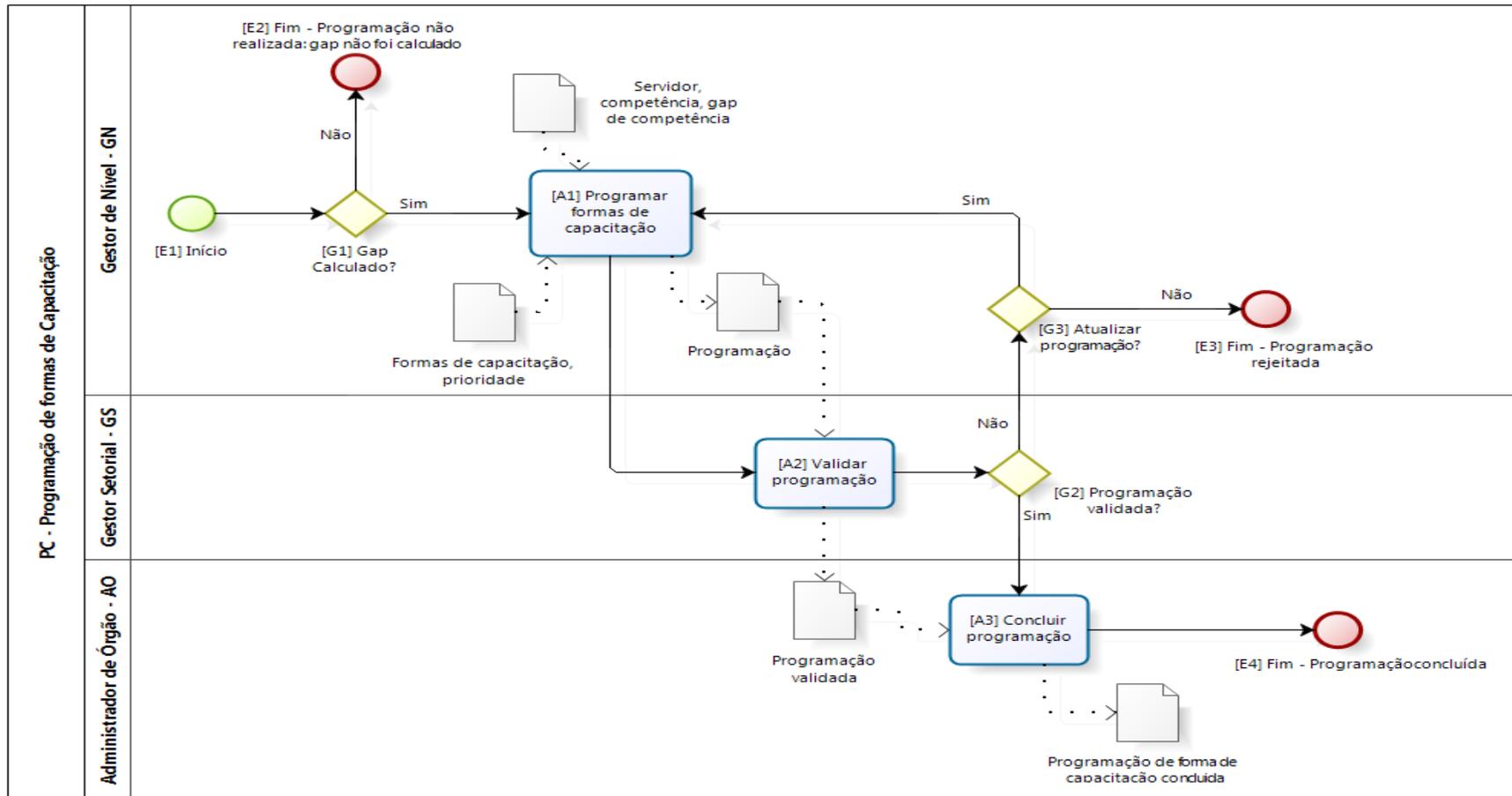
Figura 13 - Versão AS IS do subprocesso Avaliação de Competência.



Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE D – VERSÃO AS IS DO SUBPROCESSO PROGRAMAÇÃO DE FORMAS DE CAPACITAÇÃO

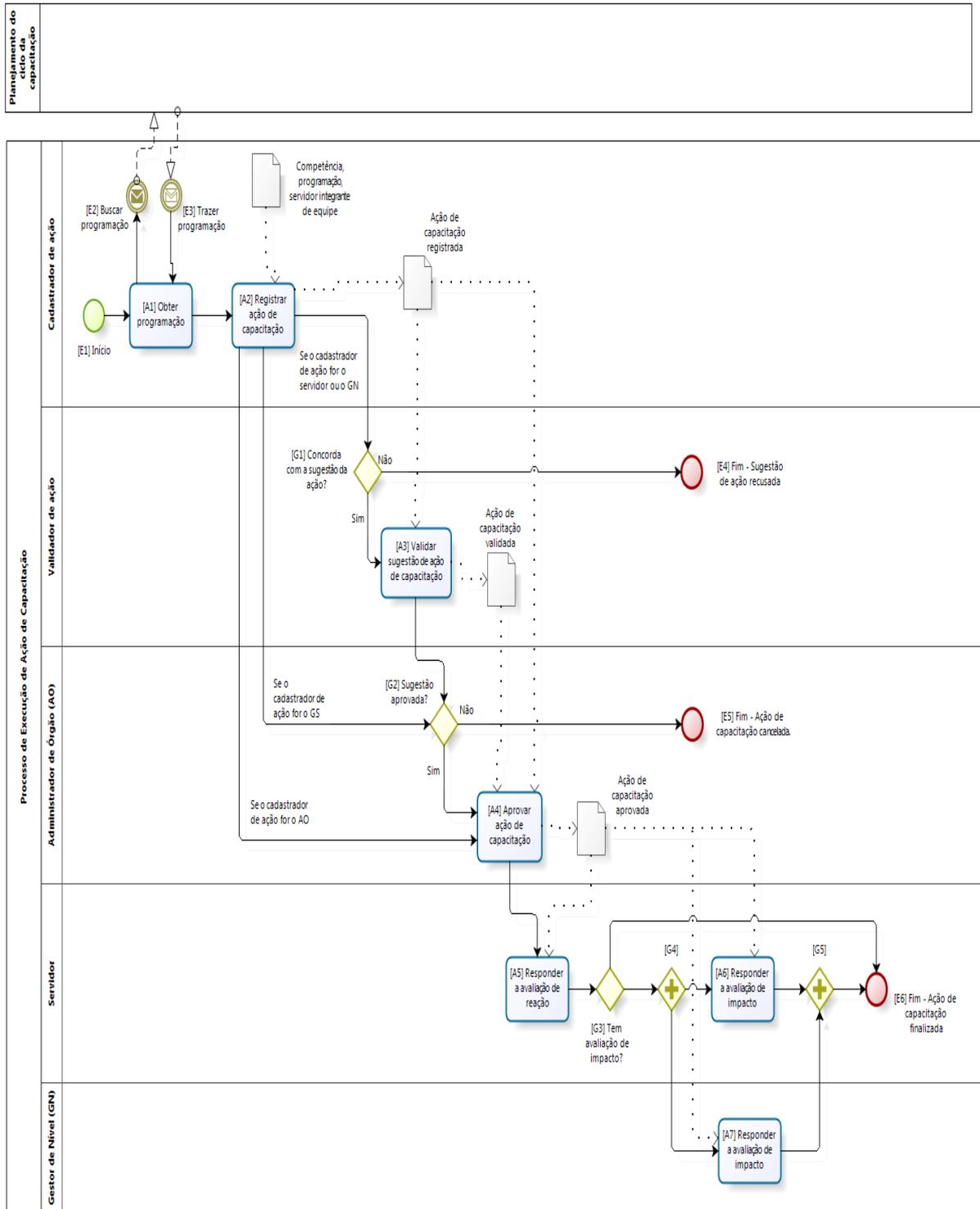
Figura 14 - Versão AS IS do subprocesso Programação de Formas de Capacitação



Fonte: elaboração própria

APÊNDICE E – VERSÃO AS IS DO PROCESSO EXECUÇÃO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO

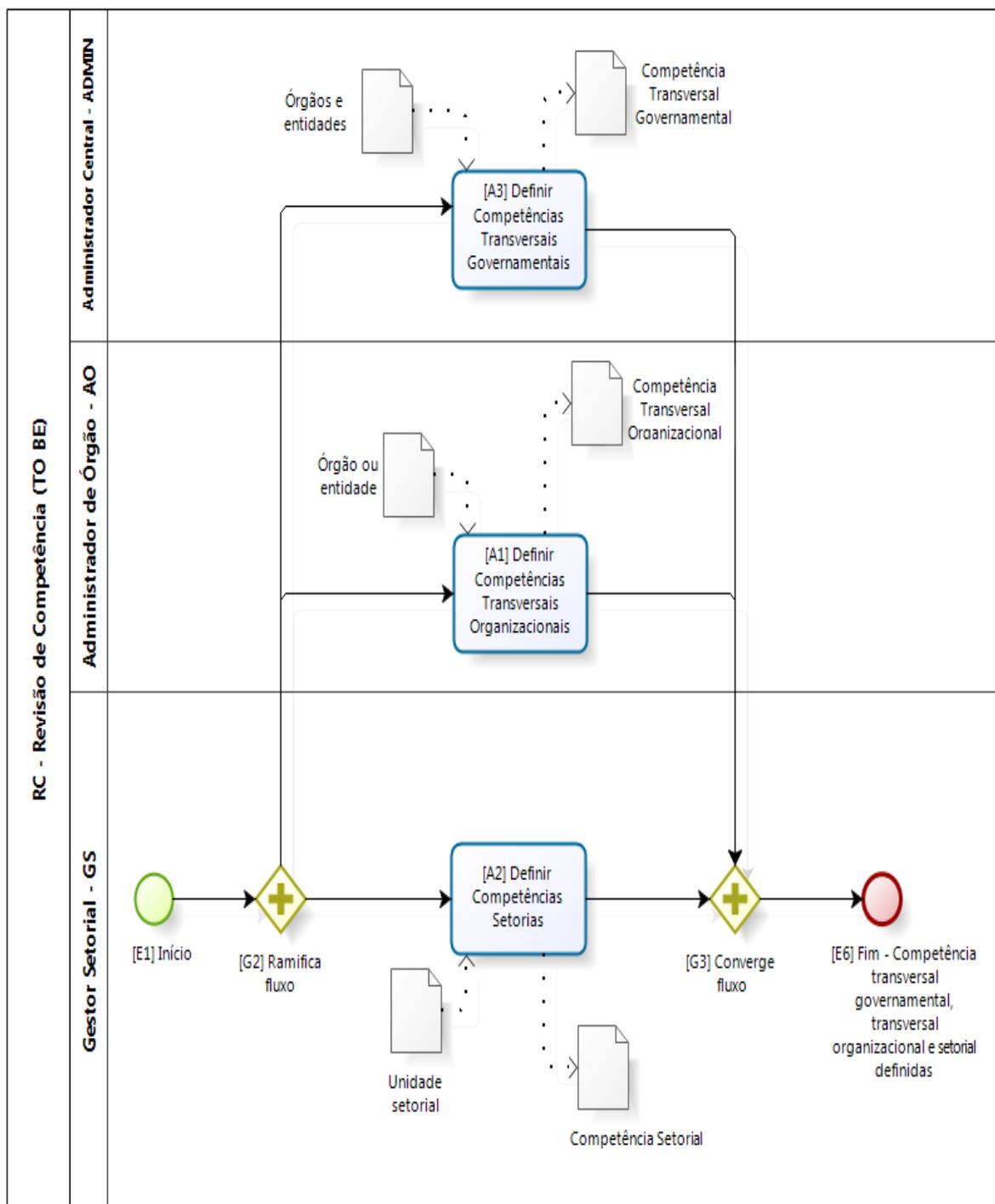
Figura 15 – Versão AS IS do processo de Execução de Ação de Capacitação



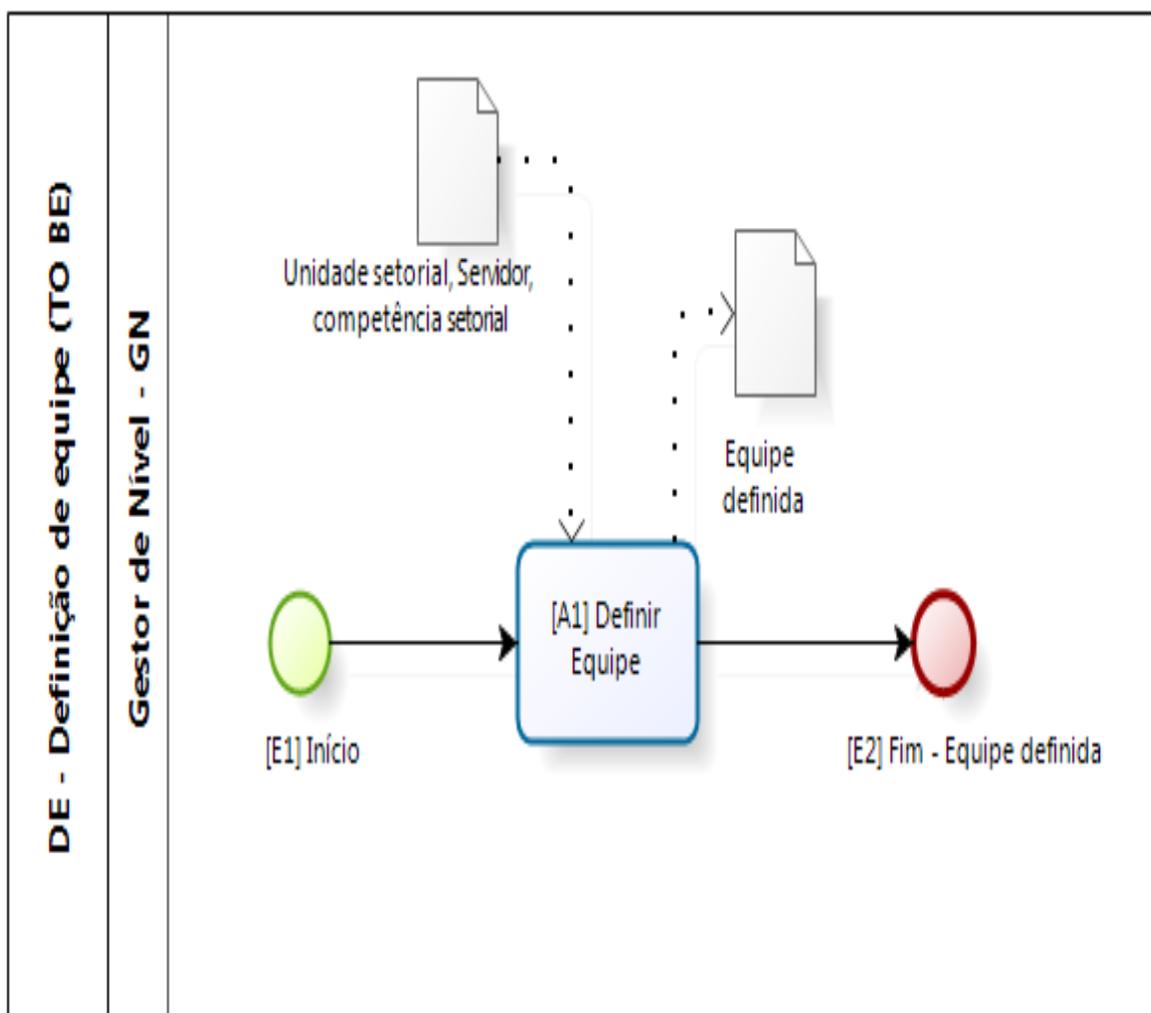
Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE F – VERSÃO *TO BE* DO SUBPROCESSO REVISÃO DE COMPETÊNCIA

Figura 16 - Versão *TO BE* do subprocesso Revisão de Competência.



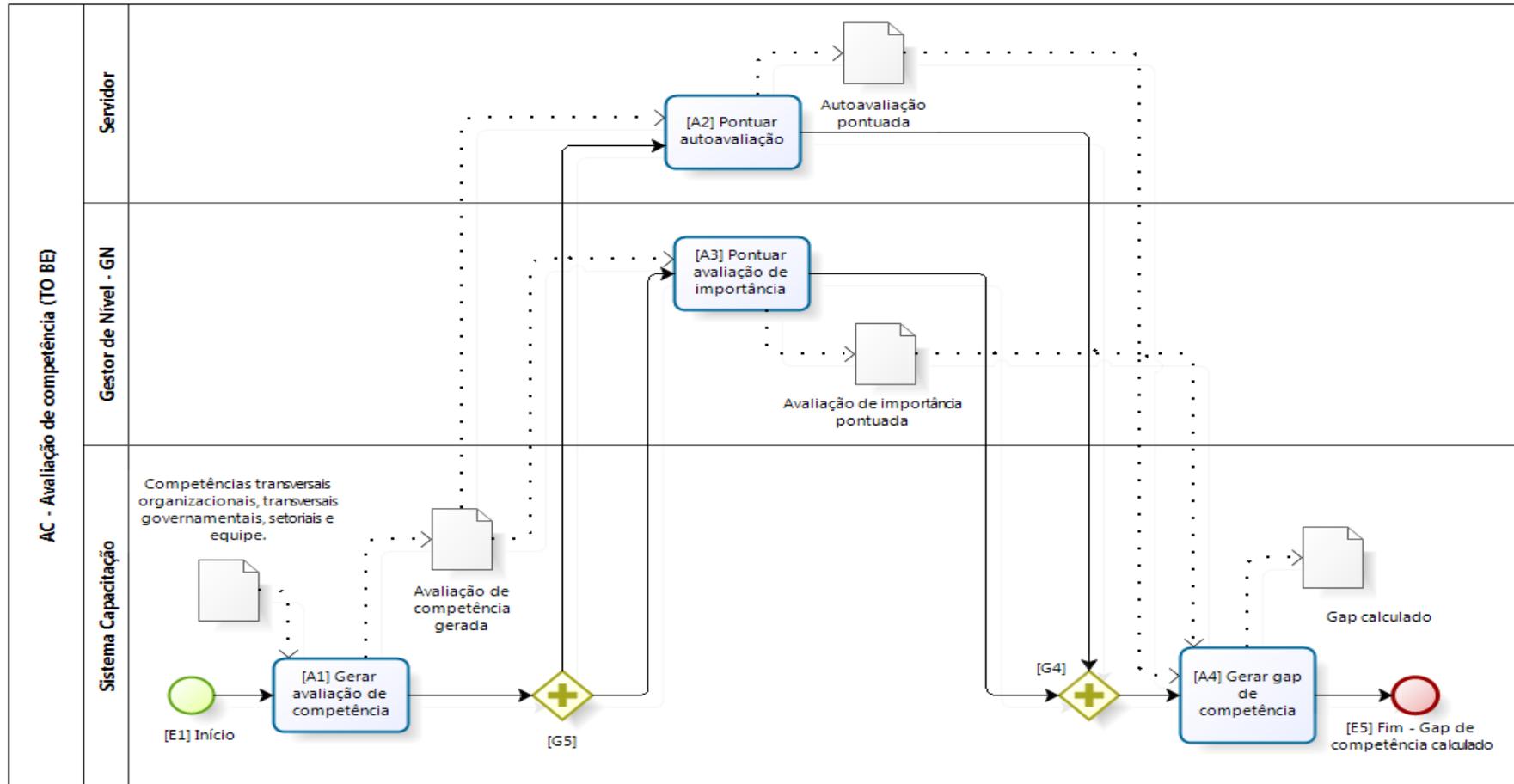
Fonte: elaboração própria

APÊNDICE G – VERSÃO TO BE DO SUBPROCESSO DEFINIR EQUIPE**Figura 17** - Versão *TO BE* do subprocesso Definição de Equipe.

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE H – VERSÃO *TO BE* DO SUBPROCESSO AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

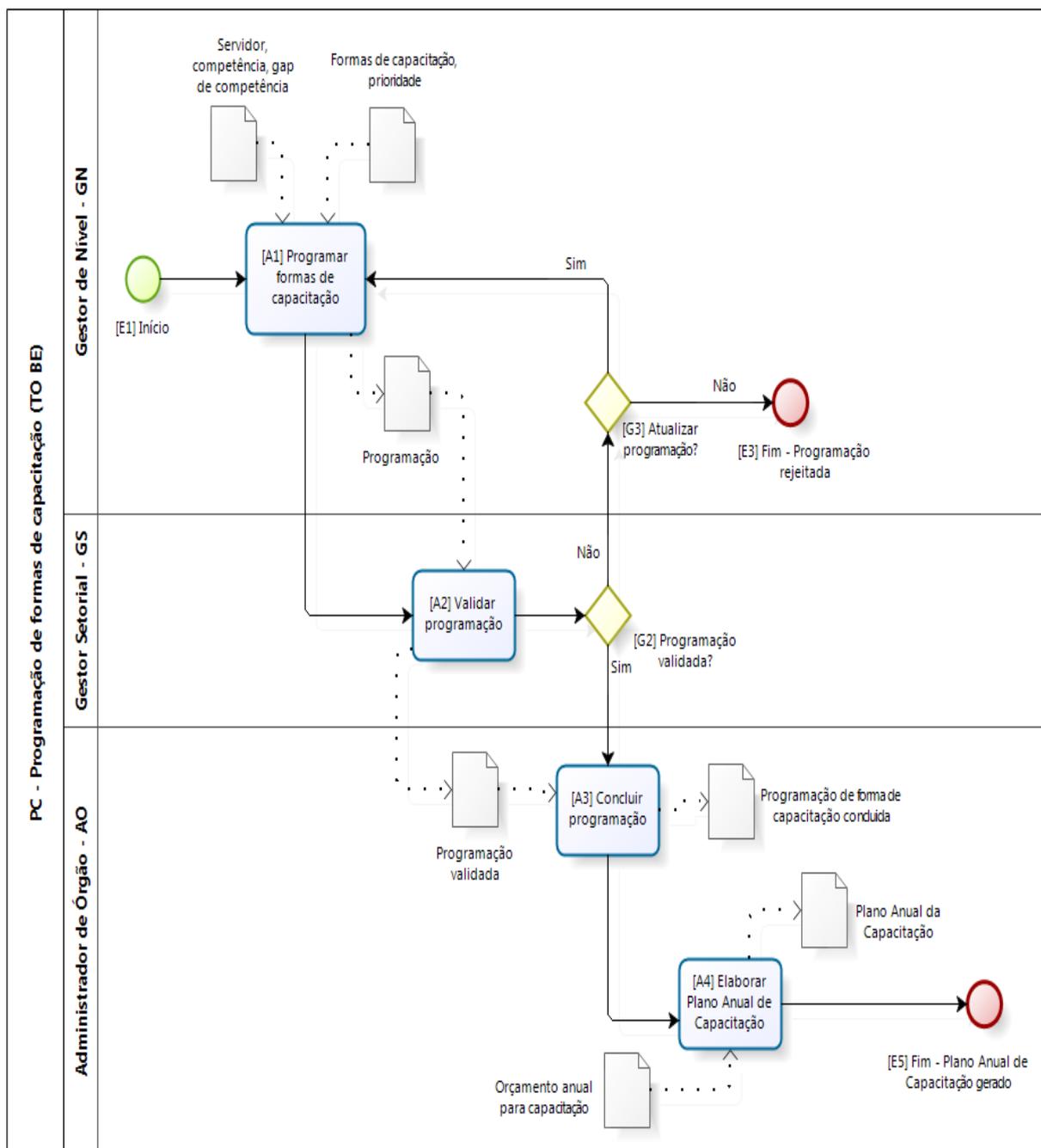
Figura 18 – Versão *TO BE* do subprocesso Avaliação de Competência.



Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE I – VERSÃO *TO BE* DO SUBPROCESSO PROGRAMAÇÃO DE FORMA DE CAPACITAÇÃO

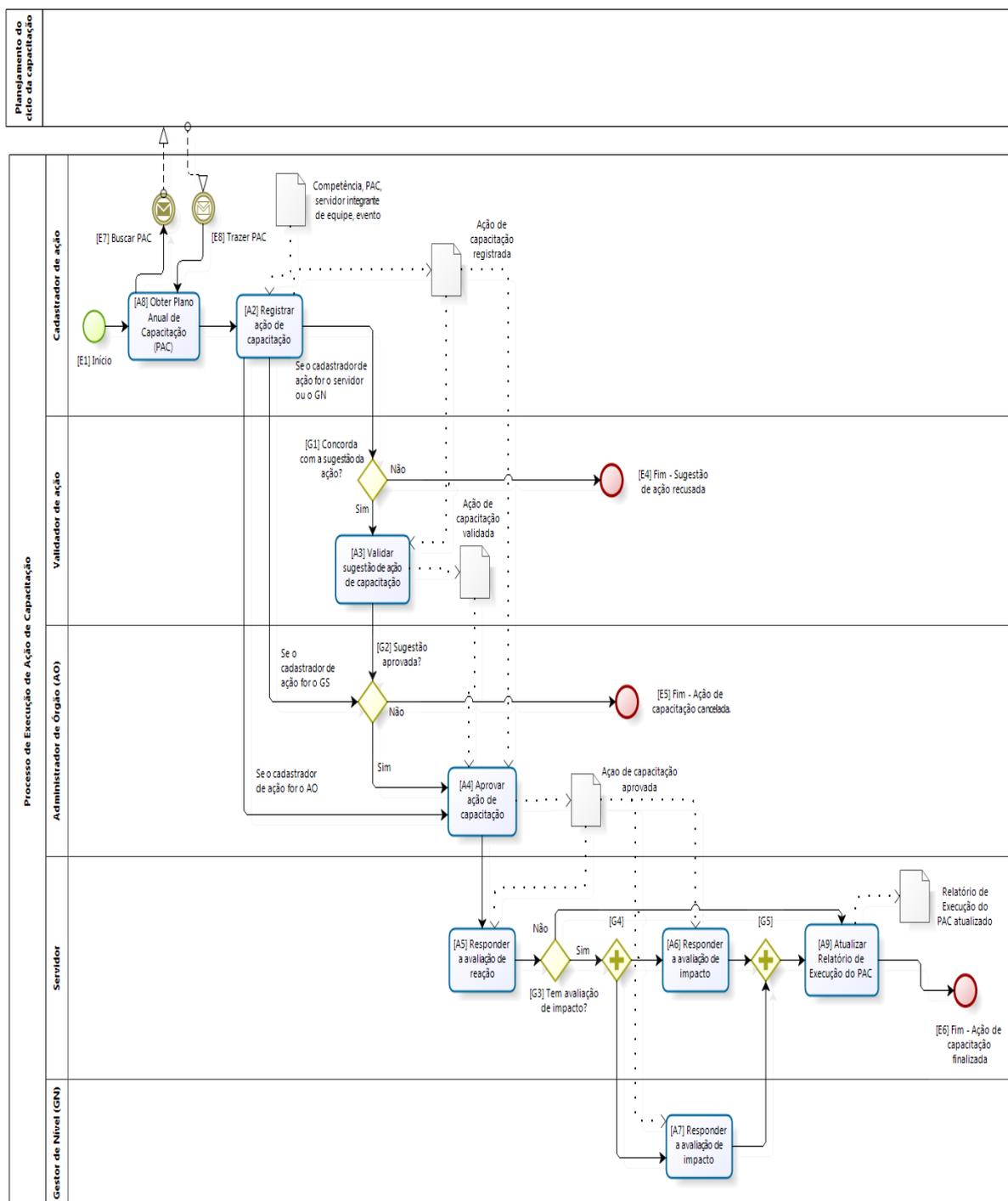
Figura 19 - Versão *TO BE* do subprocesso Programação de Forma de Capacitação.



Fonte: elaboração própria

APÊNDICE J – VERSÃO TO BE DO SUBPROCESSO EXECUÇÃO DE AÇÃO DE CAPACITAÇÃO

Figura 20 – Versão TO BE do subprocesso Execução de Ação de Capacitação.



Fonte: elaboração própria