



Mapeamento de Competências e Trilhas de Aprendizagem

Categoria Ação transformadora na área de pessoal.

Sumário executivo

Até junho de 2024, o CFMV não possuía política estruturada de capacitação, limitando-se a ações pontuais realizadas no passado distante. Para resolver essa lacuna, foi realizado um projeto em duas etapas: mapeamento de competências, que resultou em [109 competências mapeadas](#) (comportamentais, técnicas e gerenciais) e criação de [17 Trilhas de Aprendizagem](#), totalizando cerca de [565 alternativas de desenvolvimento](#).

Mapeamento de Competências

Identificação de 109 competências comportamentais, técnicas e gerenciais em todos os setores do Conselho.

Criação de Trilhas

Desenvolvimento de 17 Trilhas de Aprendizagem com 565 alternativas de capacitação.

Implementação

Portal online com cursos, vídeos e materiais de estudo, muitos gratuitos, alinhados às necessidades de cada setor.

A iniciativa foi inovadora ao introduzir um processo contínuo e estratégico de capacitação, baseado em evidências, garantindo relevância e aplicabilidade. O projeto foi formalizado pelas Portarias 199/2024 e 54/2025, que instituíram a Política de Capacitação e a Matriz Geral de Competências, assegurando conformidade, transparência e atualização periódica.

Implementado internamente, sem custos de consultoria e com uso de plataformas gratuitas e outras contratadas, o programa apresentou excelente custo-benefício. Os impactos já percebidos incluem maior qualificação, eficiência operacional e melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em seis meses, a plataforma foi expandida para todo o sistema CRMV, por meio do site "Integrar". A simplicidade metodológica, aliada ao baixo custo, permite replicabilidade do modelo em outras áreas do Conselho e em diferentes instituições públicas.

Contextualização e o desafio

Antes da implementação do mapeamento de competências, o Conselho não possuía uma política estruturada de capacitação interna. As ações de desenvolvimento eram pontuais e raras, inclusive não existia diagnóstico claro sobre quais áreas ou servidores necessitavam de aprimoramento.

Em janeiro de 2024, a nova Diretoria do CFMV realizou um Diagnóstico de Gestão de Pessoas para conhecer a realidade do quadro funcional e elaborar um plano de ação. Dentre os vários resultados quantitativos, **52% dos respondentes** apontaram que os programas de treinamento eram aleatórios e desconectados da estratégia institucional.



Diagnóstico de gestão de pessoas

Nos grupos focais, destacou-se que os treinamentos cessaram após 2016 e que a gestão anterior limitava o RH a processos de pagamento.

Análise documental

Constatou-se a ausência de um Plano Geral de Capacitação vigente, restando apenas iniciativas anteriores, de alcance limitado e descontinuadas.

Consequências

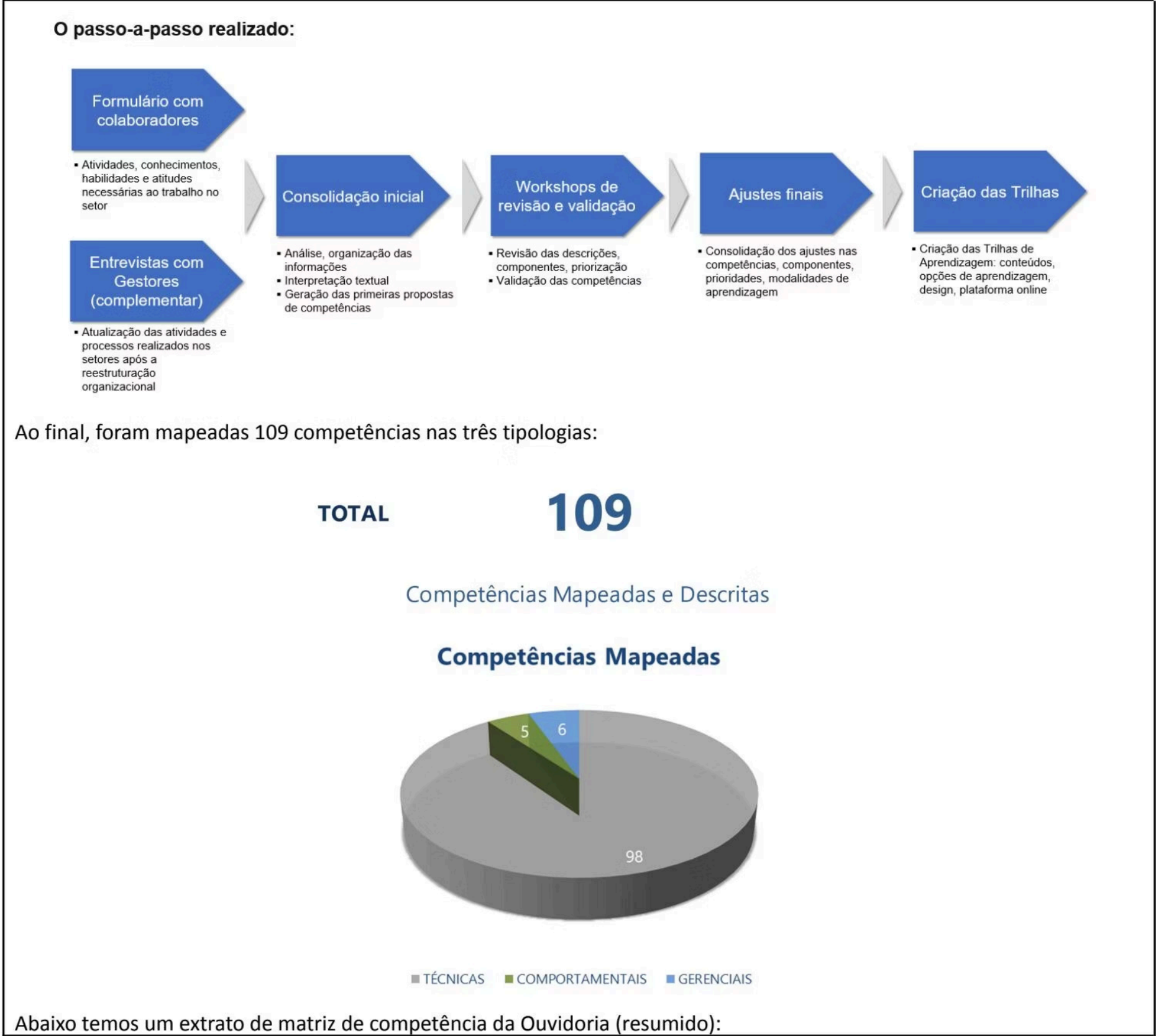
Essa ausência de planejamento dificultava a identificação de lacunas de competências e a priorização de treinamentos, resultando em baixa efetividade na aplicação de recursos e na evolução técnica das equipes.

Assim, iniciou-se o projeto que foi concluído em junho e em setembro de 2024.

1º etapa: Mapeamento de competências

Confira na íntegra: https://integrar.cfmv.gov.br/wp-content/uploads/2025/09/2.-APRESENTA-_-aO-MAPEAMENTO-E-TRILHAS-CFMV1.pdf

Foi realizado um projeto em duas etapas, sendo a primeira o **mapeamento de competências** (comportamentais, técnicas-específicas e gerenciais) abrangendo todas as áreas do Conselho, utilizando metodologia participativa com representantes de todos os setores:



Abaixo temos um extrato de matriz de competência da Ouvidoria (resumido):

OUVIDORIA		
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPONENTES DA COMPETÊNCIA
TRANSVERSAIS		
Comunicação	E1. Comunica-se de forma clara e precisa, tanto na forma verbal como escrita, utilizando linguagem adequada a cada ambiente e tipo de público-alvo; E2. Sabe ouvir ativamente, buscando compreender o contexto e dar o encaminhamento devido; E3. Preocupa-se com a qualidade das informações fornecidas e recebidas.	Fluxos de comunicação interna Funcionamento dos meios e ferramentas de comunicação do CFMV Fluência verbal Comunicação empática Comunicação não-violenta.
Trabalho em Equipe	E1. Adota postura colaborativa e cooperativa com a equipe de trabalho, compartilhando informações e conhecimento nas atividades e desafios diários; E2. Respeita os colegas de sua equipe e demais colaboradores e superiores; E3. Ajuda os colegas em suas atividades e procura auxílio quando necessário, aproveitando assim as expertises de cada membro da equipe.	Empatia Colaboração Relacionamento interpessoal Cooperação Sinergia
ESPECÍFICAS		
Atendimento de Ouvidoria	E1. Recebe e realiza a triagem de demandas de ouvidoria, classificando-as para subsidiar respostas das unidades aos públicos-alvo do CFMV, empregados, comunidade ou órgãos de controle, de maneira tempestiva. E2. Elabora ou consolida respostas a elogios, reclamações, consultas, denúncias ou outros fatos com base nos elementos resultantes de pesquisas e insumos internos, de acordo com cada caso específico, buscando imprimir transparência e respaldo institucional.	Elogios Reclamações Consultas Denúncias FalaBR Controle de atendimentos Gestão de conflitos Relatório de Gestão
Gestão do Portal da Transparência	E1. Coordena e controla o Portal da Transparência do CFMV no tocante à inserção e checagem de informações, com atenção a detalhes e visando à sua atualização para o público; E2. Mantém interação com a GETIC e demais área pertinentes para garantir o funcionamento e qualidade das informações do Portal da Transparência, em alinhamento às exigências dos órgãos de controle.	Portal da Transparência Lei 13.709/2018 (LGPD) Lei 12.527/2011 (LAI) Lei 14.129/2021 (Governo Digital) Atualização de dados em ambiente web
GERENCIAIS		
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	E1. Estrutura a execução de atividades em função de prioridades, prazos e recursos, alinhando procedimentos e cronogramas estabelecidos para a área; E2. Prioriza as atividades considerando aspectos de importância e urgência, em alinhamento como Plano Estratégico do CFMV, indicadores, metas e iniciativas pertinentes à sua unidade.	Ciclo PDCA OKRs e estabelecimento de metas Alinhamento estratégico Gestão de indicadores Priorização Gestão do tempo Delegação e coordenação de atividades

Competências Transversais

Habilidades comuns a todos os setores, como comunicação e trabalho em equipe.

Competências Específicas

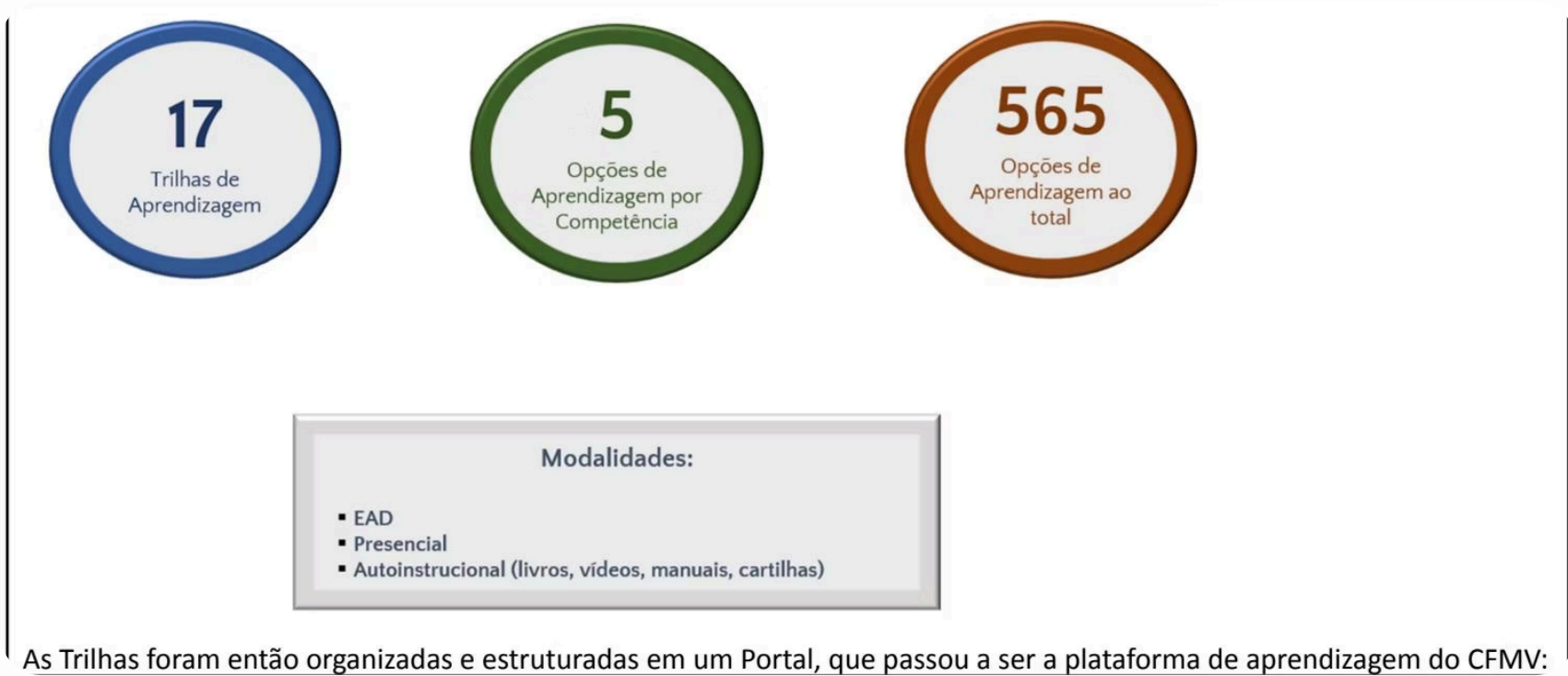
Habilidades técnicas necessárias para cada função específica, como atendimento de ouvidoria.

Competências Gerenciais

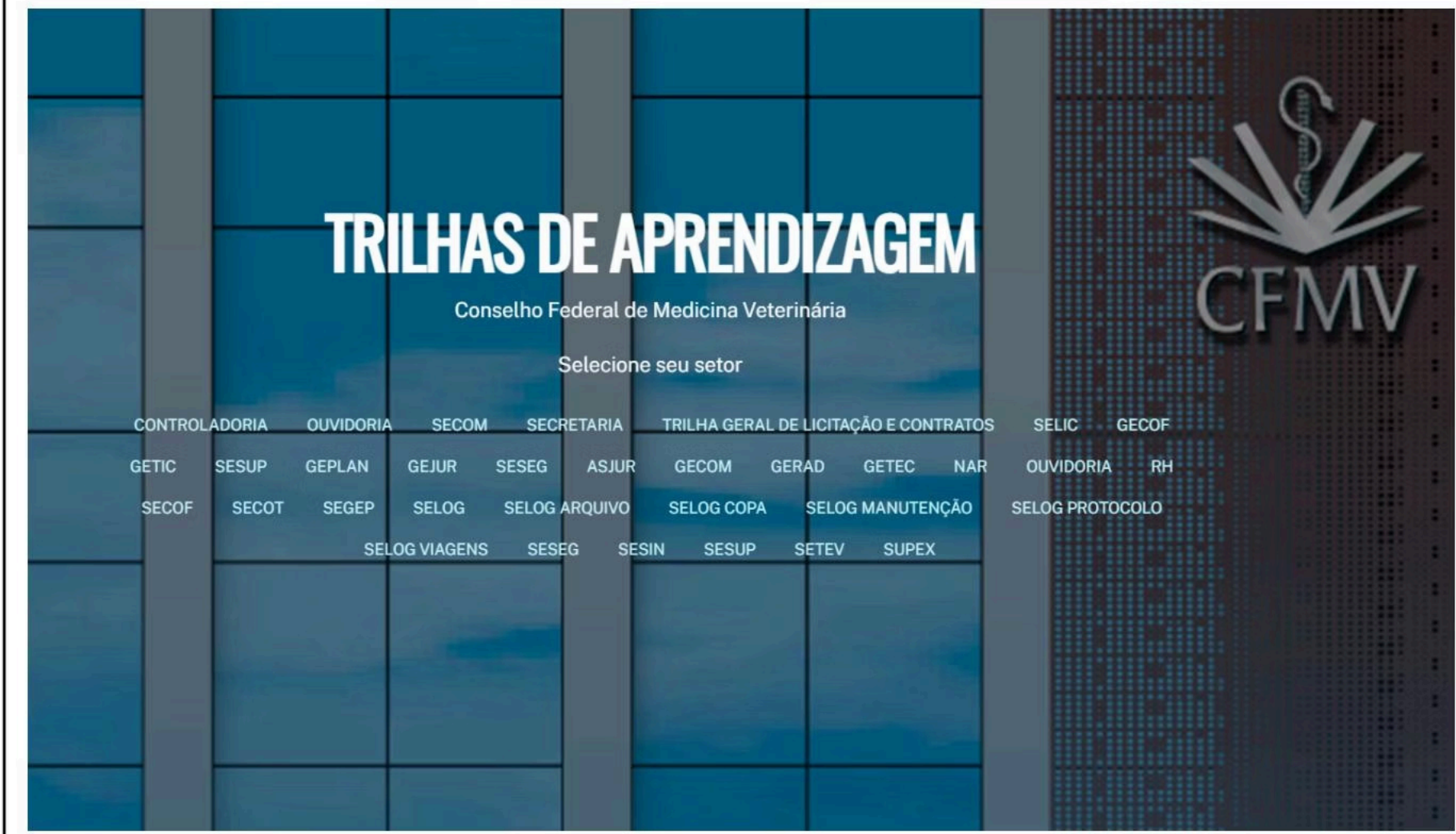
Habilidades de gestão, como planejamento e organização, necessárias para cargos de liderança.

2º etapa: Estruturação das Trilhas de Aprendizagem

A partir do diagnóstico de competências, foram criadas **17 Trilhas de Aprendizagem** para cada setor, contemplando cursos (presenciais e EAD), vídeos curtos, materiais de leitura e outras ações de desenvolvimento alinhadas às necessidades específicas identificadas.



<https://trilhas.cfmv.gov.br/>



565

Alternativas de Desenvolvimento

Opções de aprendizagem distribuídas entre as 17 trilhas criadas

50%

Conteúdos gratuitos

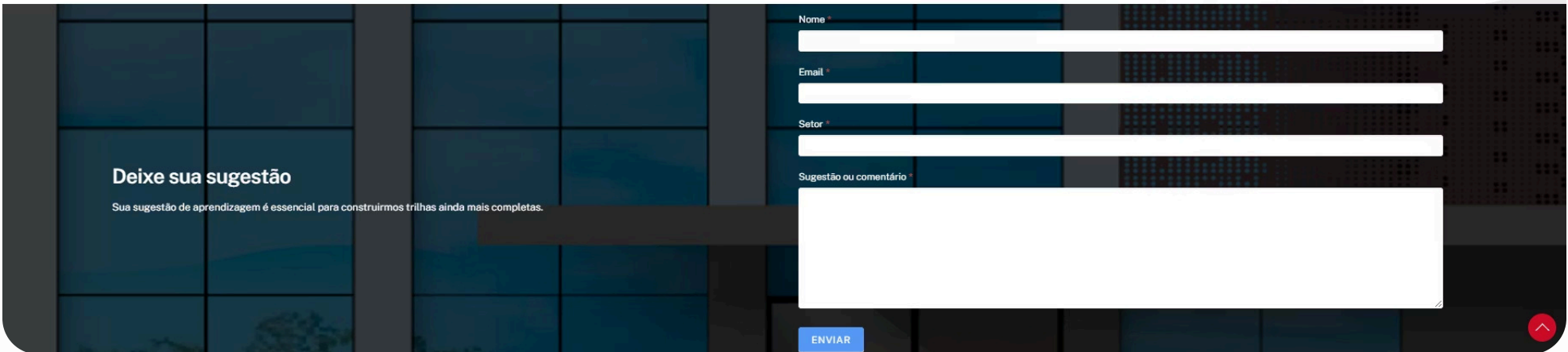
Metade das opções de aprendizagem não geram custos para o Conselho

109

Competências mapeadas

Total de competências identificadas e formalizadas

O processo permitiu facilitar a aprendizagem dos empregados, assim como direcionar de forma estratégica os investimentos em capacitação, garantindo que os treinamentos fossem relevantes e aplicáveis à realidade de cada equipe, assim como permitiu oferecer diversas opções de aprendizagem (várias gratuitas, inclusive), para se adequar às necessidades e possibilidades de tempo de cada empregado.



Tela inicial da plataforma (acesso apenas interno)

Exemplo: Trilha da Controladoria

Competências de prioridade 3

Essas são as competências validadas pela sua área com o maior grau de prioridade, ou seja, aquelas mais impactantes para os resultados do trabalho do setor.

Assim, devem ser as primeiras a serem desenvolvidas. Conforme o direcionamento dos gaps de competências que seu gestor imediato identificou para você, clique nas respectivas competências abaixo para acessar as opções de aprendizagem que melhor se encaixem em suas necessidades e possibilidades de capacitação neste momento. Aproveite!

Análise de conteúdos

Procedimentos de Compliance

Procedimentos de Governança Corporativa

Auditoria Interna

Gestão de riscos

Liderança (Gerencial)

Tomada de decisão baseada em evidências (Gerencial)

Trabalho em equipe (Transversal)

Competências de prioridade 2

Essas são as competências validadas pela sua área com grau de prioridade intermediário, ou seja, também são importantes para os resultados do trabalho do setor, mas devem ser desenvolvidas após aquelas de prioridade 3.

Conforme o direcionamento dos gaps de competências que seu gestor imediato identificou para você, clique nas respectivas competências abaixo para acessar as opções de aprendizagem que melhor se encaixem em suas necessidades e possibilidades de capacitação neste momento. Aproveite!

Gestão de equipes (Gerencial)

Resiliência (Gerencial)

Planejamento e Organização (Gerencial)

Foco em Resultados (Transversal)

Proatividade e Comprometimento no trabalho (Transversal)

Conduta Profissional (Transversal)

Por exemplo, ao clicar na competência "Procedimentos de Governança Corporativa", o empregado tem acesso a uma gama de alternativas de aprendizagem presenciais, EAD, leitura, vídeos e outros:

<p>Tema: Conferência Nacional dos Conselhos Profissionais</p> <p>Modalidade: Presencial *Curso pago. Será contratado pelo CFMV conforme o fluxo de contratações e orçamento.</p> <p>Conteúdo: Trata-se do maior encontro das autarquias profissionais do país, que visa a integração completa e o aprendizado contínuo da gestão pública das atividades de registro, fiscalização, regulação, orientação e julgamento ético. Ministros, Mestres e Professores reconhecidos nacionalmente foram selecionados para formar um time de excelência e disseminar o conhecimento específico para essas organizações públicas. Os palestrantes apresentarão material didático e atualizado, contendo novidades legislativas, atos e instruções normativas dos órgãos de controle, acórdãos e boas práticas compartilhadas. A Conferência tem duração de 4 dias, onde ocorrerão diversas palestras, oficinas, encontro e painéis a fim de que o participante vivencie o ecossistema dos Conselhos Profissionais.</p> <p>Carga Horária: 28 horas de estudo dirigido, contemplando entre outros tópicos: Solenidade de Abertura; Prêmios "Melhores Práticas Aplicáveis aos Conselhos Profissionais"; Palestras proferidas por Ministros do Tribunal de Contas da União; Palestras proferidas por Técnicos de Controle Externo; Encontro com Palestrantes Renomados; Oficinas práticas; Painéis, Diálogo Aberto e Debates; Networking;</p> <p>Fornecedor: SILP Eventos e Treinamentos</p> <p>Link: https://conferencianacionaldosconselhos.com/</p>	<p>Tema: Pensamento Crítico O Poder da Lógica e da Argumentação</p> <p>Modalidade: Autoinstrucional</p> <p>Link: https://www.amazon.com.br/Pensamento-Cr%C3%ADtico-Poder-L%C3%B3gica-Argumenta%C3%A7%C3%A3o/dp/8533960018/ref=asc_df_8533960018/?tag=googleshopp00-20&linkCode=df0&hvadid=647551373491&hvpws=&hvnetw=g&hvrnd=5914040729882675758&hvpone=&hvptwo=&hvqmt=&hvdev=c&hvdvcmdl=&hvlocint=&hvlcophy=1001541&hvtargid=pla-2202561429743&psc=1&mcid=dfd58ecd23373c7195db5eef06481ff4</p>
<p>Tema: Gestão de Processos Organizacionais</p> <p>Modalidade: EaD</p> <p>Conteúdo: Trilha de Aprendizagem (9 cursos) - Nesta Trilha de Aprendizagem, você conhecerá os principais fundamentos, estratégias, ferramentas e outros insumos que possibilitam uma visão sistêmica da análise e melhoria de processos organizacionais, o que oportunizará desenvolver o pensamento estratégico e analítico sobre o assunto.</p> <p>Carga Horária: 175h</p> <p>Fornecedor: ENAP</p> <p>Link: https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/122</p>	
<p>Tema: Referencial Básico de Governança Organizacional</p> <p>Modalidade: Autoinstrucional</p> <p>Conteúdo: O Tribunal de Contas da União publicou, em novembro de 2020, a 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional. O documento visa orientar e incentivar as organizações da Administração Pública e outros entes jurisdicionados ao TCU a adotarem boas práticas de governança.</p> <p>Fornecedor: Tribunal de Contas da União</p> <p>Link: https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm</p>	
<p>Tema: 8º Congresso Brasileiro Governança, Controle Público e Gestão de Riscos nas Aquisições na modalidade Presencial</p> <p>Modalidade: Presencial - Foz do Iguaçu - PR *Curso pago. Será contratado pelo CFMV conforme o fluxo de contratações e orçamento.</p> <p>Conteúdo: O objetivo do evento é trazer aos agentes que se encontram nas camadas diretivas e nas diferentes linhas de defesa das organizações, incluindo os controles internos de gestão, uma abordagem direta e prática de aspectos relevantes à sua atuação.</p> <p>Carga Horária: 24h (De 25 a 27/11/2024)</p> <p>Fornecedor: Instituto Negócios Públicos</p> <p>Link: https://negociospublicos.com.br/governanca/</p>	
<p>Tema: Governança Corporativa em Instituições Públicas (IESGo TCU)</p> <p>Modalidade: Autoinstrucional</p> <p>Conteúdo: Palestra do TCU sobre o novo IESGo, seus propósitos e aplicabilidade.</p> <p>Carga Horária: 5h</p> <p>Fornecedor: Tribunal de Contas da União - TCU / ISC</p> <p>Links: Manhã: https://www.youtube.com/watch?v=G4eoBaxVaps Tarde: https://www.youtube.com/watch?v=ih_PhJvFFvQ</p>	

O processo permitiu facilitar a aprendizagem dos empregados, assim como direcionar de forma estratégica os investimentos em capacitação, garantindo que os treinamentos fossem relevantes e aplicáveis à realidade de cada equipe, assim como permitiu oferecer diversas opções de aprendizagem (várias gratuitas, inclusive), para se adequar às necessidades e possibilidades de tempo de cada empregado.

A iniciativa foi inovadora por introduzir, pela primeira vez no Conselho, um processo estruturado de mapeamento de competências aliado à criação de trilhas de aprendizagem personalizadas. Diferente de ações pontuais de capacitação, a metodologia adotada permitiu planejar o desenvolvimento profissional de forma estratégica, contínua e baseada em evidências concretas.

Formalização e Alinhamento Institucional

A prática está totalmente alinhada às normas internas e às diretrizes institucionais, sendo formalizada por meio da criação de Portarias:



Portaria 199/2024

Política de Capacitação do CFMV

Estabelece regras, critérios e procedimentos para a participação dos colaboradores nas ações de desenvolvimento, assim como formaliza as trilhas de aprendizagem, as modalidades, o tempo reservado para desenvolvimento, o estímulo à capacitação, o programa de instrutores internos, o Auxílio a Cursos de Longa Duração (bolsa de 50%), dentre outras ações.

Acesse na íntegra:

<https://manual.cfmv.gov.br/arquivos/portaria/2025.199.pdf>



Portaria 54/2025

Matriz Geral de Competências do CFMV

Formaliza a matriz geral com 109 competências mapeadas com seus títulos, descrições e componentes, e a prerrogativa de atualização anual.

Acesse na íntegra:

<https://manual.cfmv.gov.br/arquivos/portaria/2025.54.pdf>

Essa formalização garante [transparência](#), [padronização](#) e [segurança jurídica](#) ao processo, além de assegurar que as ações estejam em conformidade com a legislação aplicável e com as políticas do Conselho.

Outro diferencial foi a utilização de plataformas com cursos majoritariamente gratuitos, permitindo oferecer capacitação de qualidade sem gerar custos adicionais para a instituição. Essa abordagem garantiu que cada área recebesse treinamentos alinhados às suas reais necessidades, promovendo um uso mais eficiente dos recursos e maior impacto nos resultados institucionais.

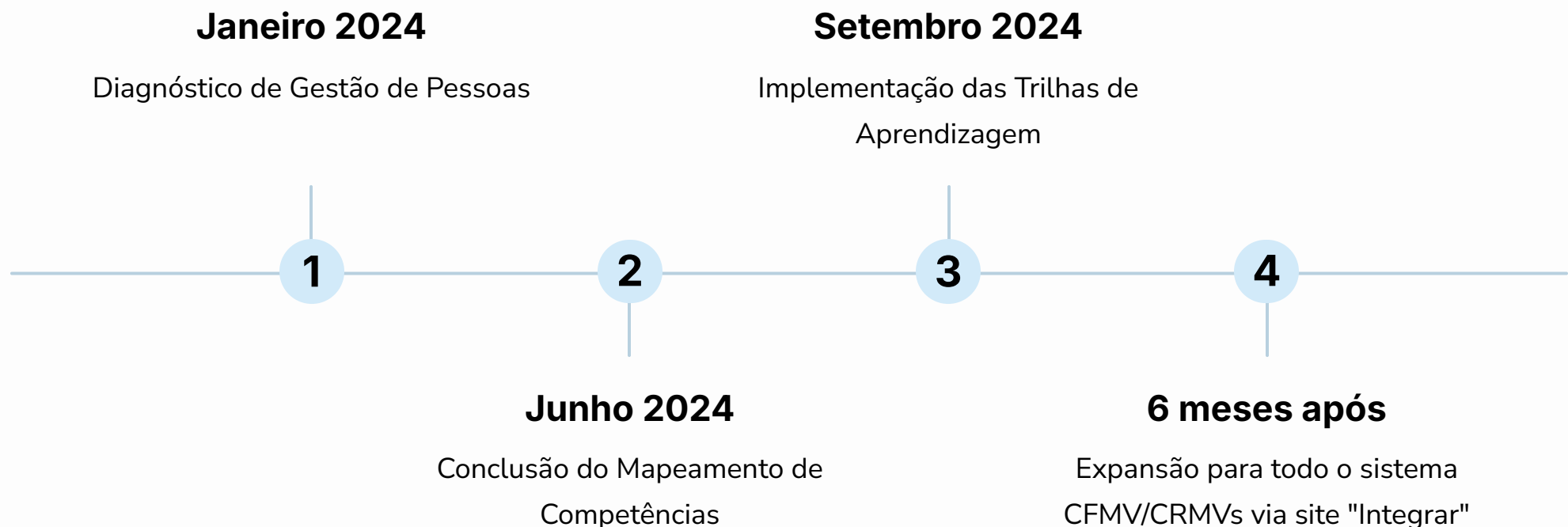
Resultados e impacto

Custo-Benefício

- Trabalho realizado internamente pela equipe do SEGEP
- Sem contratação de consultoria externa
- Implementação sem necessidade de investimento financeiro inicial
- 50% das opções de aprendizagem são gratuitas
- Demais opções seguem em processo de contratação gradual

Impactos Significativos

- Qualificação aprimorada dos colaboradores
- Identificação de lacunas de conhecimento
- Direcionamento estratégico dos esforços de capacitação
- Melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade
- Aumento da eficiência operacional



A adoção de cursos gratuitos garantiu acesso contínuo à aprendizagem, estimulando uma cultura organizacional voltada para o aprimoramento e inovação, enquanto as demais ações de aprendizagem são contratadas gradualmente, uma a uma. Após 6 meses de implantação, a plataforma de Trilhas de Aprendizagem do CFMV foi replicada para todo o sistema de CRMVs, permitindo acesso aos seus empregados em todo o Brasil, por meio do site interno "Integrar".

Acesse: <https://integrar.cfmv.gov.br/trilhas>

Implementação e sustentabilidade

Abordagem participativa

Desenvolvimento com etapas claras e objetivas, envolvendo todas as áreas do CFMV

Modelo escalável

Implementação rápida e eficiente em qualquer área ou instituição



Ferramentas acessíveis

Utilização de ferramentas acessíveis e conteúdos majoritariamente gratuitos

Estrutura modular

Trilhas estruturadas de forma padronizada e modular

O mapeamento de competências foi desenvolvido com etapas claras e objetivas, com abordagem participativa com todas as áreas do CFMV, utilizando ferramentas acessíveis e conteúdos, em sua maioria, gratuitos, o que elimina barreiras de custo inicial para a implantação.

As trilhas de aprendizagem são estruturadas de forma padronizada e modular, permitindo que qualquer área do Conselho ou mesmo outras instituições públicas adotem a metodologia de maneira rápida e eficiente. Essa abordagem demonstra que é possível implementar um programa estratégico de desenvolvimento de colaboradores sem complexidade operacional, tornando o modelo [escalável, prático e altamente aplicável](#), tal qual já foi replicada para os CRMVs em todo o Brasil, que neste momento estão iniciando sua utilização.



Arquivos que evidenciam a solução:

1. Apresentação da metodologia de Mapeamento de Competências aos empregados
2. Apresentação da conclusão do mapeamento de Competências e das Trilhas de Aprendizagem aos empregados (com vídeo tutorial das Trilhas)
3. Portaria 199/2024 Política de Capacitação do CFMV
4. Portaria 54/2025 Matriz Geral de Competências do CFMV