

Capacitação e Competência Versus Alocação de Recursos Humanos na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará

Ana Maria Ribeiro de Farias Jorge

Mestre em Planejamento em Políticas Públicas - UECE

Maria Helena de Paula Frota

Doutora em Sociologia pela Universidade de Salamanca

Professora do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPGPP) da UECE

Resumo

O estudo visa uma análise da capacitação dos recursos humanos e a alocação dos servidores da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ-CE), destacando o sentido da educação na formação de competência dos recursos humanos. Dessa forma, destaca-se a necessidade de se efetivar as políticas de capacitação levando em consideração o perfil requerido para as atividades específicas das diversas áreas da Secretaria, sendo a formação dos servidores fazendários premissa básica para a confirmação das ações da área de recursos humanos para que a Secretaria obtenha os resultados esperados definidos no Planejamento Estratégico.

Palavras-chave: Capacitação. Recursos humanos. Competência.

Abstract

The study is an analysis of the training of human resources and the allocation of the Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ-CE) servers, highlighting the meaning of education in the training of skilled human resources. Thus, there is a need to carry out the training policies taking into account the time required for the specific activities of the various areas of the Secretariat profile, with the formation of fazendários basic premise servers for confirmation of actions in the area of human resources for the Secretariat to obtain the expected results defined in the Strategic Plan.

Key words: Training. Work. Human resource. Competence.

Introdução

Conforme consta dos documentos, até o ano de 1971, não havia na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ-CE), normas que orientassem a área de recursos humanos. O marco inicial foi a criação, nesse mesmo ano, do Centro de Treinamento da Fazenda (CETRED), o qual era subordinado à Divisão de Recursos Humanos, contemplando somente o treinamento interno. Em 1987 foi criado o Departamento de Recursos Humanos implantando a Divisão de Treinamento e Desenvolvimento e o Núcleo de Serviço Social subordinados a esse departamento, que além de ocupar-se do treinamento, assumiu as atividades de desenvolvimento e serviço social. Somente em 1991, é que foi publicada a Portaria 021/91, primeiro documento que regulamentou as atividades de treinamento na SEFAZ-CE.

Pela primeira vez, no ano de 1992, a SEFAZ-CE, fez o levantamento do nível de escolaridade dos seus servidores – o Censo de Escolaridade dos servidores fazendários – que serviria de base para a Administração estabelecer instrumentos de gerência e formulação de políticas de capacitação dos servidores.

Com a reestruturação organizacional da SEFAZ, no ano de 1997, foi criada a Superintendência de Apoio Administrativo (SUPAD), responsável, no nível estratégico, pela área de recursos humanos. Coube à Célula de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CEDRH) as atividades de treinamento, serviço social e desenvolvimento, no nível tático, com subordinação à SUPAD.

A criação da SUPAD fortaleceu a CEDRH e as ações da área se intensificaram com o investimento na qualificação dos servidores fazendários, com estabelecimento de diretrizes direcionadas para o cumprimento da missão institucional e o atingimento dos seus objetivos estratégicos. Assim, a CEDRH fortaleceu sua estrutura de treinamento e desenvolvimento com o propósito de envolver os servidores num processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento, entendendo que o capital humano é a base fundamental de toda e qualquer organização. Com isso, a CEDRH definiu sua missão “gerar informações e Normas Funcionais, visando subsidiar a concessão dos direitos e cumprimento dos deveres dos servidores fazendários”.

Na atual estrutura da SEFAZ regulamentada pelo Decreto n.º 29.201 de 28 de fevereiro de 2008, a coordenação a qual está vinculada a área de recursos humanos é a Coordenadoria Administrativa e de Tecnologia da Informação-CAT (CEARÁ, 2008). A Célula de Recursos Humanos (CEDRH) está representada na atual estrutura organizacional, conforme demonstração no Anexo B.

No planejamento estratégico da SEFAZ-CE, em 2011, foi definida como missão “captar e gerir os recursos financeiros para o desenvolvimento sustentável do Estado e promover a cidadania fiscal”; e, como visão de futuro, “alcançar até 2014 a excelência no

desempenho da administração fazendária, com a satisfação dos clientes, gestão participativa e inovadora, e a prática da responsabilidade fiscal e social” (CEARÁ, 2011).

A Secretaria da Fazenda apresenta-se como instrumento fundamental na viabilização das demandas sociais do Estado e, por isso, está sempre em busca de novas formas de atuação, enquanto agente econômico, de forma a acompanhar e a atender a dinâmica que as mudanças exigem, como na internacionalização do capital e seu impacto no contexto tributário e fiscal.

A autora, portanto, parte do princípio de que a política de capacitação da SEFAZ-CE não interage no sentido de alocar o servidor quanto à atividade a ser executada, a competência requerida para executar as tarefas e o perfil desejado do servidor. Entende que a alocação de pessoal é um processo representado pelo ponto de trabalho, ou seja, a necessidade da organização, ou uma oferta de vaga; a atividade é a tarefa a ser executada e para tal exige determinadas competências para que seja realizada; o indivíduo é o trabalhador que com sua formação atenderá a demanda e a capacitação dará a qualificação contínua nesse processo de alocação de recursos humanos.

1 A Gestão por Competências como sustentação das Políticas de Capacitação

1.1 O conceito competências em diversas visões

Originalmente competência é um termo derivado do latim, usado no meio jurídico para indicar uma pessoa, que, pelo uso da lei, toma resoluções com justiça em determinados contextos.

No campo da Psicologia, competência representa os traços formadores da personalidade do indivíduo, levando - o a utilizar os recursos necessários para sua realização. Não é uma característica inata, como o talento, mas um conjunto incorporado à pessoa como: conhecimentos, habilidades, qualidades, capacidades cognitivas, recursos emocionais, bem como os recursos do seu meio: bancos de dados, redes de especialistas, redes documentares. “A competência não tem existência material e independe da pessoa que a coloca em ação” (LE BOTERF, 2003, p. 11).

Já na Administração, as competências são produzidas por meio dos recursos que convertem - se em atividades e condutas profissionais adaptadas a contextos singulares, ou

seja, as competências são reconhecidas por meio de saber que é igual a conhecimento, a saber-fazer que é igual às habilidades e saber ser que são as atitudes (LE BOTERF, 2003).

A Revolução Francesa deu sua contribuição para consolidar a noção de competência profissional ao tratar das questões da lógica dos processos de produção, de manutenção e de desenvolvimento das competências num contexto de crise, desemprego e de busca crescente de competitividade. De um lado os assalariados tomando consciência de que tem interesse em revelar seu conjunto de competências em um contexto de mobilidade profissional, do outro os empregadores, dando-se conta do fator de competitividade que a competência pode representar (LE BOTERF, 2003).

Na década de 1970, surge a noção de qualificação própria de um contexto de estabilidade das profissões. Por qualificação, Le Boterf (2003) entende que é um julgamento oficial e legitimado que reconhece em uma ou em várias pessoas capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função.

É na década de 1980 que o termo competência se consolida, por se adaptar à gestão da mobilidade profissional. Diferentemente do profissionalismo, que é uma abordagem mais ampla e que permite reencontrar o sujeito portador e produtor de competências, ela é entendida de forma similar mesmo quando considerada como uma competência individual, do profissionalismo, de uma pessoa, da competência de uma equipe, de uma competência chave de determinada organização (LE BOTERF, 2003).

No contexto contemporâneo, porém, é muito difuso para se definir com clareza a noção de competência, é preciso resgatar o sentido de competência ligado à estratégia com vistas a obter um bom desempenho organizacional. Do ponto de vista da estratégia, o conceito de competência torna-se abrangente e alarga a visão sobre a organização, haja vista que passa a considerar diversas variáveis, como o ambiente, os diversos cenários que compõem uma estratégia, além dos aspectos político-legal, econômico e tecnológico, social ou global de uma organização (SILVA; MELLO, 2011).

Rabaglio (2001) compreende a competência como elemento potencializador de competitividade individual que reúne conhecimento, habilidades e atitudes e comportamentos que proporciona ao indivíduo executar com eficácia tarefas específicas em situações diversas.

Mertens (1996 *apud* SILVA; MELLO, 2011, p. 168), faz uma importante diferenciação no conceito de competências, levando em conta as habilidades e conhecimentos relacionados a um posto de trabalho e os resultados esperados de uma pessoa que o exerce. A qualificação é própria do posto de trabalho, enquanto que a competência potencializa a pessoa, podendo esta ocupar mais de um posto.

De acordo com Deluiz, (2004 *apud* SILVA; MELLO, 2011, p. 169) a competência requer ação e atitude que vão além do saber e do fazer, ou seja, a iniciativa é o verdadeiro atributo exigido para se conseguir o desempenho organizacional desejável.

1.1.1 Competências organizacionais e individuais e suas características

Os acontecimentos políticos e econômicos em nível mundial provocaram mudanças sobre o desempenho dos mercados e sociedades e, conseqüentemente, das organizações públicas e privadas. Essas mudanças se revelam em novos estilos de vida, deflagrando um movimento social com repercussão nas organizações nos aspectos de desenvolvimento e educação nas organizações que ultrapassam o tradicional treinamento (SILVA; MELLO, 2011).

Esse conjunto de mutações traz à tona a “gestão por competência como estratégia de eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos trabalhadores com as necessidades da gestão organizacional” (SILVA; MELLO, 2011, p. 167). É um novo conceito que acompanha a “modernidade organizacional”, alinhando os processos individuais e coletivos, contribuindo para o desenvolvimento e melhor desempenho, perante o desafio da chamada reestruturação produtiva.

Silva e Mello (2011) destacam duas correntes que tratam a competência alinhada à estratégia das organizações e à gestão de pessoas. A primeira dá ênfase à competitividade e mobiliza de forma dinâmica o ambiente externo e competência e recursos internos como formadores da estratégia. A segunda corrente associa a competência à gestão de pessoas nas políticas de seleção, desenvolvimento, avaliação e desempenho. Essas práticas retratam verdadeiramente as competências individuais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997 *apud* SILVA; MELLO, 2011, p. 169).

Vale ressaltar a definição de Ropé e Tanguy (1997 *apud* SILVA; MELLO, 2011, p. 171) sobre competência, relacionando-a como qualidade subjetiva da pessoa e com sua capacidade de mobilizar conhecimentos, saberes e atitudes necessárias e, de forma independente, resolver problemas que se apresentam nas mais diversas situações nas organizações. Então, a subjetividade passa a ser um aspecto relevante e prioritário na gestão estratégica das organizações mudando os critérios de recrutamento, remuneração e promoção, que antes focavam cargos, mudando para competência, ou seja, “o foco era o posto de trabalho, a tarefa e passa a ser o indivíduo, a pessoa” (ZARIFAN, 1998 *apud* SILVA; MELLO, 2011, p. 171).

As constantes mudanças no ambiente externo levam incertezas às organizações, levando-as a focarem num momento nas pessoas, em outro nos processos e em outro no ambiente, além de outras possíveis variáveis. A tendência no século XXI é pensar a competência como uma maneira de fazer as pessoas contribuírem com a organização de forma econômica e social, ou seja, associa-se competência a uma “entrega”. Isso significa dizer que a competência pode gerar valor para o indivíduo e para a organização, a partir das ações,

das habilidades e dos conhecimentos que quando bem geridos podem resultar em valor econômico para a organização e valor social para as pessoas. Porém, não há uma integração entre os valores da organização e os valores dos indivíduos e, a área de recursos humanos ainda relaciona competência ao indivíduo, à capacitação e à carreira da pessoa sem vinculação com a organização e sua estratégia. É preciso arregimentar recursos, valorizar a comunicação, enaltecer a aprendizagem, o comprometimento e a responsabilidade, com a visão estratégica de que os elementos individuais de conhecimento e desenvolvimento contribuem com os resultados esperados pela organização (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008 *apud* SILVA; MELLO, 2011, p. 171).

Este entendimento reporta ao conceito de “entrega” dito por Dutra (2004 *apud* SILVA; MELLO, 2011, p. 171), como característica fundamental na construção das competências individuais, que utiliza o “saber agir” responsável e reconhecido, a partir da visibilidade dos resultados efetivamente produzidos pelas pessoas. É o que de fato os indivíduos entregam à organização, fruto de suas habilidades e conhecimentos empregados nos processos organizacionais. Dutra reconhece que há um vínculo inerente às competências organizacionais e individuais e, elas devem se conectar de forma a promoverem a reciprocidade nas estratégias das organizações.

Boog e Boog (2006) destacam as três categorias que Fleury e Fleury (2002) propõem para as competências individuais, que são: competências de negócio, relacionadas à compreensão do negócio; a competência técnico-profissional, que é específica de determinada operação ou atividade e as competências sociais, necessárias para interagir com as pessoas.

Para trabalhar as competências individuais e coletivas há de se ter uma organização com estrutura que dê relevância à transparência, como destaca Fleury e Fleury (2004 *apud* SILVA; MELLO, 2011, p. 173), por meio da transferência de conhecimento entre as pessoas para garantia de sucesso do processo. Os autores falam que Szuhanski refere-se ao conhecimento como uma barreira, pois há pessoas com incapacidade de absorção de conhecimento, devido ao seu baixo nível de conhecimento; desconhecimento dos fatores de produção e das práticas exigidas no processo de interação; alienação de quem recebe a informação e de como transformá-la em conhecimento e na sua respectiva aplicação e, por fim, o relacionamento inadequado entre as pessoas que detêm o conhecimento a ser transferido, ou seja, “as manhas de trabalho” e a falta de empatia entre os indivíduos envolvidos no processo.

Além das competências individuais, o contexto contemporâneo traz à tona a competência coletiva, das equipes, a qual, na maioria das vezes, é renegada em favor das competências individuais. É preciso considerar o esforço das equipes que apresentam comprometimento e responsabilidade; preocupação com a qualidade dos serviços ofertados pela organização e visão estratégica das competências necessárias às atividades e/ou funções da organização. A competitividade requerida nas organizações seleciona pessoas com

qualidades diversas, aptas a lidar com a diversidade e, assim surge a noção de competências individuais e coletivas no âmbito organizacional (TARTUCE, 2004 *apud* SILVA; MELLO, 2011, p. 172).

Deve-se, portanto, evidenciar as competências coletivas para possibilitar a convergência entre as competências individuais e organizacionais. É preciso, também, preservar os trabalhadores detentores de competências tácitas, os conhecimentos intuitivos, para que as inovações estratégicas na gestão de pessoas não representem para eles uma ameaça. Deve-se envolvê-los no processo para que participem da elaboração e detalhamento das competências funcionais (SILVA; MELLO, 2011).

A SEFAZ-CE, conforme estudo realizado por Ferreira (2009) realizou o mapeamento das competências junto a 84% (oitenta e quatro por cento) dos seus gerentes. Esse mapeamento identificou lacunas entre as competências exigidas e esperadas pela organização e as competências disponibilizadas pelos gerentes. Algumas ações foram encaminhadas para solução conforme aponta esse estudo, como o Plano de Desenvolvimento Individual para os gerentes, tendo como referência a metodologia *coaching*.

Em resumo, Silva e Mello (2011) destacam que a gestão por competência é um processo em evolução que pode ser comprometido no plano individual por fatores de ordem psicológica, segundo a visão de gerentes e colaboradores de suas necessidades e habilidades para a aprendizagem, das emoções, dos sentimentos e das reações diante dos desafios e resolução dos problemas, além dos valores e crenças. No plano organizacional, a cultura e o clima podem travar o desenvolvimento das competências e ainda mais crítica é a condição do mercado instável e ameaçado em sua competitividade, porque põe em xeque a posição econômica desejada. Este é o maior vilão, pois privilegia mais os resultados, em detrimento dos processos de gestão de pessoas.

2 Análise das Políticas de Capacitação do capital humano da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ-CE)

O terceiro milênio aumenta a exigência sobre a área de recursos humanos, uma vez que a internacionalização dos negócios com a forte concorrência em nível mundial tem como pilares a produtividade, a qualidade e a competitividade. Os indivíduos representam, neste novo contexto, o diferencial e a solução dos problemas da organização e representam a vantagem competitiva e o parceiro para o sucesso organizacional. Por isso, o desafio

da área de recursos humanos é fazer com que as pessoas interajam umas com as outras promovendo integrações para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais.

Nos últimos anos, a SEFAZ-CE avançou consideravelmente no planejamento fiscal, desde o monitoramento de contribuintes à quantidade, qualidade e disponibilidade de dados disponíveis para a análise e tomada de decisão. No atendimento a contribuintes e aos cidadãos, na melhoria dos processos e sistemas corporativos, também é visível o avanço e tudo isso é resultado de investimento em tecnologia da informação e qualificação dos servidores fazendários, com a finalidade de aumentar a arrecadação de ICMS.

A área de recursos humanos em documento que trata das Políticas de Recursos Humanos se propõe a realizar planejamento estratégico a cada quatro anos, visando avaliar e traçar novas diretrizes de desenvolvimento dos recursos humanos, no que diz respeito a sua competência, para a Secretaria alcançar os resultados definidos em seu planejamento. Contudo, o planejamento estratégico de RH em nenhum momento foi realizado.

Ainda segundo o referido documento, a Secretaria se propõe a realizar, a cada quatro anos, diagnóstico para mapear as necessidades de quantitativo de seus recursos humanos, visando subsidiar o suprimento de recursos humanos por meio de concurso público. Todavia, este diagnóstico não está acontecendo, pois a realização de concurso depende de decisão governamental.

O ingresso no serviço público somente é possível por meio de concurso, conforme Lei Estadual n.º 9.826 de 14 de maio de 1974. Na SEFAZ-CE, o concurso mais recente foi realizado no ano de 2007, com oferta de 270 (duzentos e setenta) vagas para os seguintes cargos: Analista de TI (60), Analista Jurídico (20), Analista Contábil Financeiro (40) e Auditor Fiscal da Receita Estadual (150). Os servidores aprovados em concurso público e nomeados estão sujeitos ao Estágio Probatório de três anos, disciplinado pela Emenda Constitucional Federal n.º 19 de 4.6.1988, pelo Estatuto dos Servidores Públicos Lei n.º 9.826 de 14 de maio de 1974 e pelo Plano de Cargos e Carreiras (PCC), Lei n.º 13.778 de 06 de junho de 2006 (Decreto 28.809 – 03/08/2007). Os requisitos de ingresso no serviço público para atividades consideradas simples exigem o 1º grau completo e, para atividades mais complexas e de exigência de conhecimento da área afim dos órgãos exigem curso superior completo (MARCONI, 1997), este último corresponde ao concurso realizado na SEFAZ-CE, em 2007.

Os servidores fazendários já conquistaram ao longo dos anos benefícios que estão consolidados, como a definição dos cargos, estabelecimento do plano de carreira e instituição dos processos de avaliação de desempenho. O Plano de Cargos e Carreiras (PCC) serve de orientação para a carreira dos fazendários visando ao reconhecimento e desenvolvimento profissional do servidor e é responsável pelo incentivo à educação formal, principalmente, às pós-graduações, contemplando as especializações, os mestrados e os doutorados, agregando aos vencimentos gratificação de titulação de 15%, 30% e 60%, respectivamente, conforme Lei n.º 13.778 de 06 de junho de 2006, alterada pela Lei n.º

15.364 de 04 de junho de 2012 e pela Lei n.º 15.357 de 04 de junho de 2013. Destaca-se a avaliação periódica, que estimula o servidor à capacitação ao estabelecer como critério 300 horas desta na pontuação máxima para fins de promoção na carreira, além de 200 horas anuais, como requisito para receber pontuação máxima nos cursos para progressão na classe.

É crescente o número de servidores que buscam qualificar-se e que se beneficiam com a ascensão funcional. A concentração do nível de escolaridade é maior na especialização, com 604 servidores no período observado (2007-2011) e a quantidade é maior nos três primeiros anos de vigência do benefício.

A política de desenvolvimento dos talentos humanos é reconhecidamente um instrumento para o desenvolvimento contínuo (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores em áreas de interesse do Estado, valorizando o servidor público e oportunizando o desenvolvimento dos servidores nas carreiras, com o intuito de promover a melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade.

O setor público tem a garantia da estabilidade no emprego, o que constitui um grande atrativo para que os profissionais busquem os concursos públicos e, nos últimos anos, o setor tem investido muito na qualificação dos seus recursos humanos. Por exemplo: os servidores fazendários são, reconhecidamente, técnicos bem preparados e bem qualificados, haja vista os dados elevados e crescentes do nível de escolaridade. É necessário que a alocação dos servidores alcance essa qualificação, evitando que esses profissionais empreguem seus esforços e desempenho no mercado de trabalho.

A seguir veremos uma tabela com o nível de escolaridade e as respectivas unidades de lotação dos servidores com nível superior e pós-graduação.

Tabela – Lotação e nível de escolaridade dos servidores fazendários ativos¹

UNIDADE FAZENDÁRIA	TOTAL DE SERV. (I)	ESCOLARIDADE							
		SUPERIOR	ESPECIALISTAS (II)	MESTRES (III)	DOCTORES (IV)	OUTROS	% ESPECIALISTAS	% DE MESTRES	(II) (III) (%) (I)
Gabinete e Assessoramento - Secretário	76	5	52	15	1	3	68,42%	19,74%	88,16%

Fonte: CAT-RH, SEFAZ-CE.

¹ Informações adaptadas em parte do artigo: CISNE, J. J. N. Os recentes esforços de inovação e formação do capital humano na Secretaria da Fazenda do Ceará. Fortaleza, 2012.

Conten- c i o s o Adminis- trativo Tributário - CONAT	74	4	58	12	0	0	78,38%	16,22%	94,59%
Coorde- na ç ã o Finan- ceira do Tesouro Estadual - COTES	54	8	29	14	0	3	53,70%	25,93%	79,63%
Coorde- nação de Adminis- tra ç ã o Tributária - CATRI	69	2	43	22	0	2	62,32%	31,88%	94,20%
Coorde- nação de Adminis- tra ç ã o Tributária - CATRI - AUDITO- RIA	350	25	248	71	1	5	70,86%	20,29%	91,14%
Coorde- nação de Adminis- tra ç ã o Tributária - CATRI - TRÂN- SITO	441	54	276	51	1	59	62,59%	11,56%	74,15%

**Capacitação e Competência Versus Alocação de Recursos Humanos
na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará**

Coordenação de Execução Fazendária - COREX e Células de Execução - CEXATs	320	30	230	28	0	32	71,88%	8,75%	80,63%
Coordenação da Administração Tributária - CAT - ADMINISTRATIVO	42	4	27	4	0	7	64,29%	9,52%	73,81%
Coordenação da Administração Tributária - CAT - RECURSOS HUMANOS	26	3	20	2	0	1	76,92%	7,69%	84,62%
Coordenação da Administração Tributária - CAT - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	58	7	29	20	1	1	50,00%	34,48%	84,48%

Servi- dores afasta- dos para outros órgãos	30	2	19	9	0	0	63,33%	30,00%	93,33%
TOTAL	1.540	144	1031	248	4	113	66,95%	16,10%	83,05%

Na SEFAZ-CE, a alocação de recursos humanos não exprime de forma coerente e eficiente a realidade do universo de servidores, levando a organização a dispersar e não focar de forma eficiente seus recursos humanos e organizacionais. Este é um ponto crítico, o de definir um tipo de alocação que contemple os servidores com pós-graduação, principalmente mestrado e doutorado, e adequá-los nas áreas estratégicas onde se definem as diretrizes para as áreas de negócio.

Verifica-se que os servidores fazendários comprovadamente possuem excepcional nível de escolaridade, representando 83,38% com pós-graduação, distribuídos em 67% especialistas, 16,10% mestres e apenas 0,28% doutores, do total de 1.540.

Observa-se que a SEFAZ-CE possui 1.031 servidores com especialização, 248 com mestrado e 4 doutores. Em relação ao total de servidores com especialização, a Auditoria detém 24%, o Trânsito 26,77% e a COREX 22,31%. Do total de servidores com mestrado, a Auditoria possui 28,63%, o Trânsito 20,56% e a COREX 11,29%.

A Auditoria tem a lotação de 350 servidores, sendo que 71% com especialização e 20,29% mestrado; o Trânsito corresponde a 441 servidores, sendo 62,59% com especialização e 11,56% com mestrado, e a COREX tem 320 servidores, sendo que 71,88% possuem especialização e 8,75%, mestrado. Essas áreas são finalísticas, pois trabalham diretamente com a arrecadação de ICMS, a fiscalização de empresas e o trânsito de mercadorias, ou seja, áreas de negócio e são consideradas unidades de execução, ou seja, do nível operacional. A auditoria compreende as células de fiscalização de estabelecimento, os setores econômicos e a célula de substituição tributária; a COREX é composta pelas células de execução (CEXAT), e o Trânsito abrange os Postos Fiscais.

Dos 1.031 servidores com especialização, 5% estão lotados nas unidades do nível estratégico, como o gabinete e assessorias e, dos 248 mestres, 6% estão na referida área. Dos quatro doutores, um é lotado na Auditoria, um no Trânsito, um no gabinete e um na CAT/TI. Considerando a visão sistêmica de alocação de recursos humanos, o nível estratégico em relação ao nível operacional carece de servidores com formação em nível de mestrado e doutorado. Demanda, então, reter servidores com conhecimento mais especializado no nível estratégico, nas áreas que estão desfortalecidas, a fim de que a Secretaria

possa se adequar e contribuir decisivamente para a gestão por resultados implantada pelo Governo Estadual.

A política de capacitação dos servidores é definida pelas Normas Internas de Treinamento e Desenvolvimento, datada de 1998, regulamentada por ato específico do Secretário da Fazenda. As iniciativas de qualificação pessoal e profissional são consideradas no processo de ascensão funcional do servidor, em conformidade com o Plano de Cargos e Carreiras.

Buscando alinhar a qualificação dos servidores à estratégia da organização, a área de recursos humanos realiza, anualmente, o planejamento e a análise das demandas de capacitação das diversas áreas da Secretaria. Mensalmente, são divulgadas na intranet as oportunidades de capacitação interna planejadas pela área de recursos humanos juntamente com as coordenações.

A Portaria n.º 1.290/99, que trata das Normas de Treinamento, considera por capacitação interna a participação do servidor fazendário em cursos e/ou outros eventos promovidos, custeados, coordenados e certificados pela SEFAZ-CE. E, por capacitação externa, a participação de servidores em cursos e/ou outros eventos correlatos (seminários, congressos, etc.), realizados e certificados por outras instituições e custeados pela SEFAZ-CE. Para os cursos de curta e média duração, a organização cobre 100% do custo de inscrição. Nos cursos de Pós-Graduação, a SEFAZ-CE participa com até 50% do valor previsto na Lei n.º 13.778 de 06 de junho de 2006, alterada pela Lei n.º 15.357 de 04 de junho de 2013 e pela Lei n.º 15.364 de 04 de junho de 2012.

Quanto ao Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na SEFAZ-CE, este processo objetiva proporcionar ao servidor oportunidade de desenvolver suas potencialidades e de aperfeiçoar seu desempenho no trabalho, mediante a conscientização de seu papel como servidor público e, em particular, como servidor fazendário. Neste aspecto, Frigotto (1984) fala sobre a formação do capital humano, no qual o autor coloca o entendimento de que a educação é produtora de capacidade de trabalho e fator determinante para o aumento da produtividade.

Aqui cabe refletir sobre qual a relação que há entre a qualificação com o aumento da produtividade do trabalho e a satisfação dos servidores ascendidos. Frigotto (1984) diz que o capital humano se forma pelo investimento em escolaridade ou em treinamento. A satisfação dos servidores também deve ser levada em conta, pois tem impacto direto na produtividade do trabalho. Arend (2007) é precisa quando fala da importância da satisfação que o homem tem ao ver o resultado do seu esforço, pelo próprio “caráter da coisa produzida, sua função”; a autora complementa que a prova duradoura do trabalho é o seu produto material.

O que esse investimento representa em atingimento de metas e resultados da organização? Aplicando-se o pensamento de T. Schultz (*apud* FRIGOTTO, 1984), que diz que a educação é o principal capital humano gerador de habilidades intelectuais, desenvolvi-

mento de atitudes, transmissão de conhecimentos específicos, bem como a complexidade da ocupação explicando as diferenças de capacidades de trabalho, de produtividade e renda.

Como a SEFAZ-CE trata as diferenças individuais de produtividade e de renda a partir da capacitação especializada para a alocação dos seus servidores, o último concurso realizado na SEFAZ-CE, em 2007, exigiu curso superior completo para todos os cargos disponibilizados no edital, ou seja, o efetivo que ingressou na instituição tem obrigatoriamente o nível de formação superior, alguns com pós-graduação, e, quem não tinha, completou sua formação após o ingresso no serviço público.

Observa-se nas Normas de Treinamento que, no aspecto de avaliação dos resultados do treinamento, é contemplada a avaliação de reação, que tem como objetivo coletar as considerações do treinando sobre o desempenho do instrutor, a validade da disciplina e do conteúdo programático e da coordenação do curso nos aspectos técnico e de suporte e a avaliação de aprendizagem, que faz a validação dos resultados logrados pelo treinando e os objetivos estabelecidos para a disciplina. Porém, a avaliação e monitoramento do servidor após o treinamento não são consideradas, não há um *feedback* do gestor imediato quando o servidor retorna à sua unidade sobre o desempenho dele esperado no exercício de suas funções. A área de recursos humanos, por sua vez, também não monitora a efetividade dos treinamentos junto às unidades fazendárias.

Há muito tempo, a administração pública é cobrada pelo efetivo atendimento às demandas sociais e pela qualidade na prestação dos serviços públicos. Uma das principais causas apontadas como responsável pelo mau desempenho da administração pública é a falta de capacitação e de qualificação dos servidores públicos. Não é de toda procedente essa justificativa, pois contribuem, também, para esse mau desempenho a limitação de recursos para investir em RH; descontinuidade de gestão; gestores que não pertencem ao quadro técnico da administração pública; excessiva descentralização administrativa e pouca visão sistêmica quanto à priorização da alocação dos recursos públicos (MINAS GERAIS, 2006).

Reconhece-se que as ações de T&D constituem um dos fatores que contribuem para o melhor desempenho institucional, bem como, para o alcance de melhores resultados, pois atuam diretamente no desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que compõem a competência dos servidores proporcionando o aperfeiçoamento profissional; desta forma, contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (MINAS GERAIS, 2006).

Com a entrada dos novos servidores, houve um revigoramento na organização, principalmente por que todos já ingressaram com uma formação de nível superior e isso reflete em novas maneiras de pensar, ampliando e fortalecendo as competências existentes. Foi

gerada uma expectativa em toda a organização com a entrada de novos talentos, pois são potencialmente qualificados e foi esperado um melhor desempenho nas atividades das diversas áreas que receberam esses servidores.

A urgência do momento no setor público é a orientação eficaz do desenvolvimento das competências do servidor em relação à carreira, ou seja, eliminar a informalidade na alocação dos servidores e orientar para o merecimento profissional. Todavia, as organizações públicas deveriam implantar políticas de reconhecimento dos seus talentos humanos por meio dos remanejamentos e de promoções de uma forma mais justa e igualitária, que motivem seus colaboradores a buscarem um diferencial de contribuição que impulse os resultados da organização.

As organizações contemporâneas com seus limites já definidos por normas e procedimentos enfrentam impiedosamente os avanços da tecnologia da informação e da conectividade. O acesso fácil à informação disponível instantaneamente a todos traz questionamentos às organizações quanto ao seu quadro de colaboradores: como definir o perfil adequado para realizar determinada tarefa? (BOOG; BOOG, 2006).

Schnaider (2003, p. 3-4), em sua tese, salienta que “a estratégia de planejamento da alocação de recursos humanos sustenta-se em três importantes colunas basilares: o mapa de conhecimentos dos profissionais da Organização, a definição dos conhecimentos necessários à realização das atividades e a experiência pessoal do indivíduo”.

No aspecto da formação de gerentes, Boog e Boog (2006), diz que a educação gerencial é geradora de mudanças nos modelos de gestão, nas ações e posturas dos líderes e dos formadores de opinião nas organizações. A educação a que se refere o autor, que ele denomina de “ganhos e impulsos de conhecimento”, é aquela que acontece na convivência, nos contatos e nos relacionamentos com os atores clientes, fornecedores e parceiros de negócios, grupos sociais, fundações e órgãos não-governamentais. Ou seja, é na intersectorialidade entre os diversos atores que se realiza a aprendizagem que provoca mudanças nas organizações. As ações de capacitação promovem e sustentam o crescimento pessoal e profissional dos servidores que ocupam cargos de liderança, abrangendo os coordenadores, orientadores e supervisores, enfim a alta gerência (BOOG; BOOG, 2006).

Questiona-se então se a SEFAZ-CE, por meio da CAT/RH, realiza benchmarking em outras organizações (públicas ou privadas) em busca de novas referências para o pensamento crítico e ações que gerem mudanças culturais nas lideranças. Como a organização trabalha os bons resultados, para que seu corpo gerencial não paralise na “anestesia do sucesso”, mascarando a necessidade de mudança e perpetuando-se no cargo.

O questionamento, também, se estende à liderança: Quais líderes são necessários e de quais precisam as organizações? Quais suas características e valores? Como atuam diante das diversas situações de competitividade? O perfil de líder forte e carismático, de antes, foi superado pelo perfil participativo e orientado ao desenvolvimento dos seus colaboradores.

Os valores esperados dos líderes partem da “necessidade da construção de uma realidade mais democrática, mais justa e equilibrada, mais real e menos financeira, mais solidária e humanitária” (BOOG; BOOG, 2006, p. 95). Para os autores, o conhecimento é indispensável; e o líder deve incentivar seus colaboradores a buscar a formação e conhecimento para aproveitarem as oportunidades oferecidas para o desenvolvimento de talentos.

Na SEFAZ-CE que tipo de líder, efetivamente, busca-se formar com a política de desenvolvimento de liderança? Como estão sendo inseridos os servidores ingressados pelo último concurso (2007) neste programa de liderança? Como formá-los para, em um futuro próximo, assumirem o compromisso de conduzir a organização, baseados em princípios e valores que devem nortear a competência da liderança no serviço público?

Segundo Pomi e Navarro (*apud* BOOG; BOOG, 2006), o Brasil, por sua variedade cultural, apresenta diversos estilos de gestão, tanto no setor privado como no setor público, que priorizam diferentes critérios, como a segurança, a pressão por resultados financeiros, o planejamento, a saúde e o bem estar do ser humano. Essa multiplicidade de critérios e focos, na realidade, é um impedimento na preparação dos gestores e colaboradores na valorização da aprendizagem e no investimento em desenvolvimento de RH e, consequentemente, a compreensão de que é preciso mensurar e avaliar as diversas variáveis que tem impacto nos resultados dos negócios, por meio do trabalho.

Mussury (2011) também faz uma análise realista a respeito das características da falta de comprometimento das pessoas no serviço público, que, segundo a autora, se manifesta na pouca integração às atividades; omissão diante de problema e o fato de não se verem na obrigação de ajudar a organização a atingir seus objetivos; não apresentam inovações e não agregam valor através de sugestões e ideias; dentre outras.

Na SEFAZ-CE, a área de recursos humanos começou a se estruturar a partir do ano de 1971, com a criação do Centro de Treinamento da Fazenda (CETRED), o qual era subordinado à Divisão de Recursos Humanos e voltado especialmente para treinamentos internos. Em novembro de 1987, foi criado o Departamento de Recursos Humanos implantando a Divisão de Treinamento e Desenvolvimento. Hoje a área tem recursos alocados no orçamento da Secretaria, que é a garantia mínima da efetivação dos programas e projetos da área, bem como as coordenações destinam recursos para treinamento técnico advindo de seus projetos. A área de RH já possui a cultura do planejamento de T&D com coordenação e avaliação apta a fornecer informações gerenciais, no entanto, é necessário que se faça um monitoramento consistente sobre a evolução dos servidores, tendo como foco o aprimoramento institucional.

O nível de treinamento e qualificação de pessoal está relacionado à visão sistêmica e remete à problemática de desenvolvimento institucional, na medida em que essa abordagem evidencia o traço intrinsecamente político do desenvolvimento institucional, com destaque para missão, legitimidade, credibilidade e autonomia das organizações. Destaque-se também a percepção da importância da relação entre os diferentes atores, gestores

e colaboradores, que interagem nos processos institucionais que podem levar ao fortalecimento ou ao enfraquecimento das organizações.

Há que se ressaltar, a gestão de pessoas por competências implica na vinculação entre o objetivo estratégico, as competências organizacionais e a gestão das competências concebidas como necessárias ao exercício da função dos gestores públicos e liderança estratégica, ancorada nos sistemas de tecnologia da informação com foco em resultados, para atender as demandas da sociedade.

Entende-se que a capacitação deva fomentar e fortalecer a eficiência e efetividade das ações gerenciais, ampliando os conhecimentos e habilidades imprescindíveis à função gerencial na esfera pública, tornando-os gestores com visão inovadora, capazes de perceber os cenários, de promover e liderar as mudanças necessárias para o desenvolvimento de suas equipes.

A SEFAZ-CE mapeou as competências gerenciais, competências das áreas, agora é necessário definir as competências individuais, e faça o alinhamento com os objetivos organizacionais. A Secretaria possui políticas de capacitação de recursos humanos muito bem definidas e estabelecidas no planejamento estratégico, mas o que se questiona é se está contribuindo efetivamente para atingir os objetivos e resultados esperados definidos no referido planejamento, se a lotação dos servidores corresponde à sua área de formação.

Não se pode negar que os aspectos subjetivo e abstrato estão presentes na avaliação dos programas de T&D e seus impactos nos resultados da organização. É tênue a linha da validação e avaliação para mensurar e analisar a abrangência da capacitação no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, porque, acima de tudo, existe a atitude das pessoas, que é determinante nos processos e resultados da organização.

É atribuição da área de RH proporcionar aos servidores o conhecimento técnico, formar especialistas em melhorias nos processos organizacionais e dar a possibilidade de saber como eles poderiam contribuir para melhorias sustentáveis na sua unidade. As equipes também precisam conhecer o planejamento estratégico, para que possam desenvolver habilidades e conhecimentos de forma que tenham visão crítica e tomem atitude, objetivando auferir os resultados estabelecidos nas estratégias da organização.

Portanto, o bom desempenho dos colaboradores é de interesse dos gestores, pois proporciona o entendimento de como suas ações e decisões estão ligadas aos resultados obtidos por sua equipe e podem limitar ou aumentar a efetividade da sua gerência.

Bergamini (1990, p. 46) cita Lévy-Lebayer para definir desempenho “como todo trabalho executado com o fim de obter um propósito ou a concretização de uma tarefa, compreendendo duas premissas, que são: a capacidade de execução que corresponde às aptidões e o desejo de fazer, equivalente à motivação”.

Portanto, as ações de T&D podem ter ingerência sobre o desempenho individual e organizacional, pois agem essencialmente na competência do servidor, dando-lhe condição

de executar as tarefas que lhe são confiadas e, conseqüentemente, na motivação, por meio do reconhecimento e crescimento profissional e pessoal.

No tocante à intersetorialidade, evidenciam-se a falta de integração e as ações abrangentes, de fortalecimento e autonomização da área de RH, o que demanda um planejamento integrado de ações e sua priorização a partir de um conjunto articulado de demandas de capacitação das diversas áreas da SEFAZ. Os servidores reconhecem as limitações na atuação da área de RH por conta de diversos fatores do setor público que impedem um desempenho eficaz, sendo de extrema importância uma orientação e apoio da alta administração na validação das políticas de desenvolvimento dos servidores.

4 Considerações Finais

Destaca-se que o setor público sofre com a descontinuidade de gestão: a cada quatro anos os órgãos públicos ficam suscetíveis a mudanças na sua administração e no seu quadro gerencial. Esse fenômeno muitas vezes descontrói ou paralisa as ações estratégicas nas organizações públicas, além de que, quando assumem, os novos gestores imprimem sua visão e modelo de gestão, desprezando o que já está em andamento em termos de diretriz e estratégia.

Por meio das informações acerca das políticas de recursos humanos, constata-se que a SEFAZ-CE, no período analisado, não realizou o mapeamento do perfil dos servidores para embasar a alocação dos servidores; não fomentou o banco de gestores e sucessores nem a formação de lideranças; daí por que a capacitação, no momento, atenda de forma pontual a atualização da legislação, as mudanças advindas dos sistemas e processos novos que são implementados pela Secretaria.

A SEFAZ-CE, diante dessa realidade, necessita implementar a gestão de alocação de recursos humanos baseado na gestão por competência, definindo o perfil dos profissionais da organização para tornar mais aderente a alocação dos servidores aos objetivos estratégicos da Secretaria.

Ainda na dimensão alocação de recursos humanos, sobressai a necessidade emergida no nível estratégico da Secretaria, ressaltam-se o necessário reconhecimento da heterogeneidade desta área e, como consequência, a elaboração de estratégias de RH que contemplem suas particularidades para possibilitar, em especial, o gerenciamento de projetos institucionais e os estudos econômicos que embasam o planejamento das metas de arrecadação, a partir da criação de trabalhos específicos com um corpo profissional diferenciado e capacitado.

5 Referências Bibliográficas

ARENDE, H. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

BERGAMINI, C. W. A dinâmica da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psico-dinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança, Pioneira, São Paulo, 1990.

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CEARÁ. Secretaria da Fazenda do Estado do. **Relatório anual das ações de recursos humanos**. Coordenadoria Administrativa e de Tecnologia da Informação – CAT; Célula de Informações de Normas – CENOR, 2011.

_____. **Decreto Nº 29.201, 28 de fevereiro de 2008**. Regulamento da Secretaria da Fazenda (SEFAZ). Título 2; Capítulo Único; Artigo 4. Fortaleza, 2008.

CISNE, J. J. N. **Os recentes esforços de inovação e formação do capital humano na Secretaria da Fazenda do Ceará**. Apresentado no 1º Encontro de Pesquisadores Fazendários. Fundação SINTAF. Fortaleza-Ceará, 18 a 19 de Abril de 2012.

FERREIRA, M. A. S. **Mapeamento das competências como meio de efficientizar a organização pública**: um a análise do caso: SEFAZ-CE. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva**. São Paulo: Cortez, 1984 (Autores Associados).

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARCONI, N. Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 1, jan./mar. 1997.

MINAS GERAIS. Governo do Estado. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Gestão. Assessoria de Políticas e de Desenvolvimento de Recursos Humanos. **Capacitação para as unidades de recursos humanos** – levantamento de demandas de ações de desenvolvimento setembro. Política de desenvolvimento dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, set. 2006.

MUSSURY, C. Serviço público municipal e a necessidade do comprometimento. **Jornal O Progresso**, Dourados, MS, 14 mar. 2011. Versão digital.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2001.

SCHNAIDER, L. **Planejamento de alocação de recursos humanos em ambientes de desenvolvimento de software orientados à organização**. 2003. Tese (Doutorado) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr./jun. 2011.