

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ABGAIL ANDRÉA RIBEIRO SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma análise da matriz de competências
da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão

São Luís
2017

ABGAIL ANDRÉA RIBEIRO SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma análise da matriz de competências da
Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão para a obtenção de grau de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Samuel de Miranda Melo
Júnior

São Luís
2017

Silva, Abgail Andréa Ribeiro.

Gestão por competências: uma análise da matriz de competências da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão / Abgail Andréa Ribeiro Silva. – São Luís, 2017.

140f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

Orientador: Prof. Dr. José Samuel de Miranda Melo Júnior.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão por competências. 3. Desempenho. 4. Resultado. I. Título.

CDU 005.95(812.1)

ABGAIL ANDRÉA RIBEIRO SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Uma análise da matriz de competências da
Secretaria da Fazenda de Estado do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão para a obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Aprovada em: 03/07/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Samuel de M. M. Júnior (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Esp. Railson Maruques Garcez
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Esp. Airton Feitosa Cunha
Universidade Estadual do Maranhão

À Deus dedico este trabalho, por me conceder a vida, a minha família, mãe, pai (*in memoriam*) e irmão.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida e por permitir que este e muitos outros momentos especiais acontecessem. Agradeço a minha família por está ao meu lado dando amor e incentivo necessário, em especial a minha mãe Maria de Fátima, por seu amor incondicional e amizade inigualável, por ser meu exemplo, a minha base, pelo companheirismo e confiança que me é concedida. Em memória, ao meu pai Sidney de Jesus, pelo estímulo aos estudos que sempre me foi dado e por ter feito me apaixonar pela docência, por conta do amor que ele tinha pela sua profissão professor. E ao meu irmão Sid Alexandre, pelo apoio em todas as horas.

A minha amiga e companheira de jornada, Caroline Diniz obrigada pela amizade que ultrapassou as fronteiras da universidade e se estendeu para a vida; Suyellen Gusmão e Suyanne Gusmão por mais de 20 (vinte) anos de irmandade; e ao meu namorado João Victor pelo amor, paciência, compreensão, companheirismo, amizade e incentivo que me proporcionou durante mais essa etapa da vida.

Reconheço a contribuição fundamental para a minha formação dos professores do curso de Administração, em especial ao professor Doutor José Samuel de Miranda Melo Júnior, agradeço pela paciência, incentivo e orientação, quando professor, orientador de monitoria e por último, de monografia, pelo conhecimento técnico e lições de vida aprendidas durante esses anos. A Universidade Estadual do Maranhão, coordenação e direção que deram base para a minha formação acadêmica. Ao senhor Valdimar por sempre me ajudar quando eu tinha problemas em acessar o sistema e pelas dicas que me concedeu para apresentar a monografia.

Agradeço também, as colegas de trabalho, minha chefe Kiola de Moraes Rêgo, Maria de Jesus Bezerra, Jacira Miranda e Leidy Guterres pelo apoio e compreensão necessária durante meu processo de construção de monografia. A Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão por permitir que eu desenvolvesse a minha pesquisa dentro da instituição. Por fim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação, que torcem por mim e pelo meu sucesso, agradeço a todos, meu muito obrigada.

“Mantenha seus pensamentos positivos, porque seus pensamentos tornam-se suas palavras. Mantenha suas palavras positivas, porque suas palavras tornam-se suas atitudes. Mantenha suas atitudes positivas, porque suas atitudes tornam-se seus hábitos. Mantenha seus hábitos positivos, porque seus hábitos tornam-se seus valores. Mantenha seus valores positivos, porque seus valores.... Tornam-se seu destino. ”

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

A Gestão de Pessoas por Competências tem como finalidade estabelecer e alinhar competências existentes na organização para alcançar os objetivos estratégicos da mesma, por isso o recurso humano das diversas organizações vem sendo repensado e adaptado para novas perspectivas de gestão. Definir tais competências demandam a construção de um modelo de competências baseados nas características e necessidades da empresa. Um modelo de gestão de pessoas por competências busca elencar conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para melhorar o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, aumentar a eficiência da organização. Dessa forma, este trabalho possui como objetivo estudar a Matriz de Competências institucionalizada na Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, a partir da dimensão gestão e suas evidências no trabalho dos gestores e chefes, visa também compreender a aplicação e os resultados da Gestão de Pessoas por Competências e sua eficácia na realidade dos processos funcionais no ato do agente público. Assim, buscou apresentar a fundamentação teórica sobre a Gestão de Pessoas por Competências, definindo conceito de competências e seus tipos, esse novo modelo de gestão incluído no âmbito público, o processo de construção de um modelo de gestão, apresenta o modelo desenvolvido pela Secretaria da Fazenda e por último, o estudo de campo. Para esta pesquisa utilizou-se os métodos quantitativo e qualitativo, representados, respectivamente, pela aplicação de trinta e um questionários e duas entrevistas com as gestoras responsáveis pela construção do modelo na Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão. Além de utilizar procedimentos bibliográficos, documental e estudo de caso. Após a análise dos resultados, conclui-se que a matriz de competências é contemplada pelos servidores, gestores e chefes, em nível satisfatório, pois estes estão conscientes da importância das competências para desenvolver trabalhos mais eficientes, ainda que existam lacunas a serem sanadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Desempenho. Resultados.

ABSTRACT

People Management based on Competence aims to establish and line existing competences in the organization to reach strategic goals in it; that is the reason why the human resource of the various organizations has been rethought and adapted to new management perspectives. Defining those competences demand the construction of a competences model based on the characteristics and necessities of the company. A model of management pursues to enumerate knowledges, abilities and necessary attitudes to improve people's performance and, therefore, increase the organization's efficiency. Thus, the goal of this paper is to study the Matrix of Competences institutionalized at the Maranhão State Department of Taxation and Finance, starting from management dimension and its evidence on the work of managers and bosses. It also aims to understand the application and results of People Management based on Competence and its efficiency in the reality of the functional processes in the act of the public server. Thus, it sought to present theoretical foundation on people management based on Competence, defining the concept of Competence and its types – this new management model included in the public sphere – the construction process of a management model presents the model developed by the Maranhão State Department of Taxation and Finance and, lastly, the field study. For this research, the qualitative and quantitative method were employed, respectively represented by the application of thirty-one questionnaires and two interviews with the managers responsible for the construction of the model of the Maranhão State Department of Taxation and Finance. Bibliographical, documental, and case study procedures were used. After the analysis of the results, it was conclude that Matrix of Competences is contemplated by servers, managers, and bosses on a satisfactory level because they are conscious of the competences' importance to develop more efficient work. However, there are gaps to be filled.

Knowledges-key: People Management. Management based on Competence. Performance. Results.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	CHA das competências	21
Figura 2 –	Desdobramentos do CHA	21
Quadro 1 –	Resumo dos Modelos de competências	34
Quadro 2 –	As 10 dimensões de Parry	36
Quadro 3 –	Etapas do Modelo Integrado de Remuneração e Carreira	37
Figura 4 –	Formulário de Indicadores e Módulos em Cinco Níveis	37
Figura 5 –	Questionário da etapa “Desenvolvimento do Projeto”	41
Figura 6 –	Metodologia Resolution	42
Quadro 4 –	Resumo dos Modelos por Competências	44
Figura 7 –	Modelo de Gestão por Competências da SEFAZ (MA)	45
Quadro 5 –	Níveis do Posto de Trabalho	50
Figura 8 –	Matriz de Competências	52
Figura 9 –	Renovação de ciclos de implementação	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Sexo dos servidores	59
Gráfico 2 –	Escolaridade dos servidores	60
Gráfico 3 –	Curso superior dos servidores	62
Gráfico 4 –	Tempo de serviço	63
Gráfico 5 –	Há preocupação com a produtividade e qualidade dos processos	64
Gráfico 6 –	Metas desafiantes são atribuídas aos colaboradores	65
Gráfico 7 –	Há visão estratégica capaz de antecipar-se aos acontecimentos	65
Gráfico 8 –	Há capacidade de modificar a cultura da organização, identificar ameaças e transformá-las em oportunidades	66
Gráfico 9 –	Há responsabilidade de comunicar as estratégias da organização e fazer com que a equipe participe	67
Gráfico 10 –	Há condições para liderar, delegar, fornecer referências e estimular o desenvolvimento das pessoas	67
Gráfico 11 –	Há capacidade de desenvolver métodos de trabalho, identificando problemas e novas informações para a organização	68
Gráfico 12 –	Há identificação das relações de causa-efeito dos problemas que analisa	69
Gráfico 13 –	Há espírito de liderança onde colabora e ajuda seus funcionários	69
Gráfico 14 –	É referência por seu conhecimento especializado na área que atua e promove a gestão do conhecimento	70
Gráfico 15 –	Conhece, compreende e atua de acordo com sua especialidade e função	71
Gráfico 16 –	Há utilização de linguagem técnica adequado em suas comunicações e domínio de idioma estrangeiros	71
Gráfico 17 –	Há capacidade de manter alta qualidade no que faz	72

Gráfico 18 – Há preocupação com o aperfeiçoamento constante do trabalho	73
Gráfico 19 – Há capacidade de persuasão utilizando-se de argumentos sólidos e honestos	73
Gráfico 20 – Influencia e aproxima pessoas de diferentes posições para um equilíbrio de interesses	74
Gráfico 21 – Conhece profundamente, realiza proposta de melhorias, comunica claramente os benefícios	75
Gráfico 22 – Conhece as vantagens e desvantagens dos produtos e serviços oferecidos pela SEFAZ (MA)	75
Gráfico 23 – Há capacidade de inovar e melhorar os processos de trabalho e propor novas ideias para a organização	76
Gráfico 24 - Há busca de novas alternativas para enfrentar problemas e situações	77
Gráfico 25 – Há capacidade de atuar como formador de opinião e de negociar com independência suas posições independentemente seus posicionamentos diante das mais diversas situações.	77
Gráfico 26 – Conhece a interdependência de seus trabalhos com o dos demais e contribui com o resultado da equipe	78
Gráfico 27 – Aposta em uma comunicação efetiva e participativa escuta opiniões e pontos de vistas da sua equipe	79
Gráfico 28 – Promove o intercâmbio permanente de informações por canais formais	79

LISTA DE TABELA

Tabela 1 –	Curso de Pós-graduação.	61
Tabela 2 –	Área de atuação	62
Tabela 3 –	Resultado dos questionários aplicados com gestores e chefes da SEFAZ (MA)	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART.	- Artigo;
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
CHA	- Conhecimentos, Habilidades e Atitudes;
CIAT	- Centro Interamericano de Administração Tributária
ENAP	- Escola Nacional de Administração Pública;
GPPC	- Gestão de Pessoas por Competências;
MA	- Maranhão
PROFISCO	- Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil;
SEFAZ	- Secretaria da Fazenda do Estado;

LISTA DE PALAVRAS ESTRANGEIRAS

CAPUT	- Parte inicial do artigo de lei;
GAP	- Brecha, lacuna;
IN MEMORIAM	- Em memória, referindo-se a alguém que já faleceu;
STAKEHOLDERS	- Público estratégico, que interagem direta ou indiretamente com uma organização;
RESOLUTION	- Resolução.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Competências: desmistificando seus conceitos	19
2.2	Tipos de Competências	22
2.2.1	Competências Organizacionais	22
2.2.2	Competências Técnicas	23
2.2.3	Competências Individuais	23
2.3	Gestão de Pessoas por Competências: inserção nas organizações públicas	24
2.4	Modelagem de Competências	28
2.4.1	Modelo Estratégico	30
2.4.2	Modelo Dinâmico	32
2.4.3	Modelo Participativo	32
2.5	Mapeamento dos Modelos de Competências: conceitos e especificidades	35
2.5.1	As 10 Dimensões de Parry (1996)	35
2.5.2	Modelo Integrado de Remuneração e Carreira	37
2.5.3	Modelo Interino de Competências	38
2.5.4	O Modelo Competência <i>Resolution</i>	42
2.6	Modelo de Gestão de Pessoas por Competências da SEFAZ (MA)	45
3	METODOLOGIA	55
3.1	Tipo de Pesquisa	55
3.2	Universo e Amostra	56
3.3	Coleta de Dados e Instrumentos da Pesquisa	56
3.4	Tratamento dos Dados	57
3.5	Limitação do Método	58
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	59
5	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICES	94
	ANEXOS	99

1 INTRODUÇÃO

Vive-se hoje em um cenário mundial bastante complexo e mutável, passível às mais variadas mudanças tanto no contexto econômico, político, religioso, educacional, entre outros. O mercado também acompanhou essa evolução e não basta mais apenas as empresas apresentarem produtos e/ou serviços de qualidade, são muitos os outros fatores que determinam a sua existência competitiva dentro do mercado. E tanto organizações privadas, quanto públicas estão adaptando seus subsistemas à realidade da sociedade em que vivemos, a chamada sociedade do conhecimento. Probst, Raub e Romhardt (2007) afirmam que para as empresas se manterem vivas e competitivas no mercado elas precisarão saber administrar seus capitais intelectuais, isto é, as pessoas e seus conhecimentos passam a serem ferramentas estratégicas para a organização.

A Gestão de Pessoas por Competências (GPPC) traz o processo de desenvolver pessoas como pilar para as organizações se superarem e ganharem competitividade no mercado. Com o foco em competência, no sentido de desenvolvê-las nos indivíduos, Fleury e Fleury (2001, p. 188) apresenta que competência é: “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Sendo assim, a Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão (SEFAZ) com o intuito de preparar-se para enfrentar essas mudanças, formulou um novo modelo de gestão, com base nas competências necessárias para alcançar seus objetivos.

A SEFAZ (MA) é parte integrante da organização Administrativa do Estado, sendo o órgão central responsável pelos Sistemas de Contabilidade e Finanças do Governo e tendo como uma de suas principais competências, dentre outras, o auxílio ao Governador do Estado na formulação das políticas econômico-tributário, portando, fundamental o seu foco na efetividade dos gastos públicos.

No período de 2009 a 2014 foi planejado e implantado o modelo de Gestão de Pessoas por Competências para a administração dos recursos humanos da SEFAZ (MA), que está orientado por três áreas de responsabilidade: Planejamento e estratégia de gestão de pessoas; Gestão de pessoas com base em competências e Administração de pessoas.

A Gestão de Pessoas por Competências é uma maneira inovadora de gerir recursos organizacionais. O objetivo principal desse processo de gestão é integrar totalmente os servidores aos objetivos institucionais e ao modelo de Gestão por Resultados, que não será abordado neste trabalho.

Nesse modelo de GPPC adotado pela SEFAZ (MA) é estabelecido competências em três dimensões: institucionais, que apontam a visão da instituição e que deve ser compreendida e desenvolvida por todos os servidores; de gestão, direcionadas as atividades e processos, que ainda são subdivididas em estratégicas, de negócios e de apoio (tais competências serão desenvolvidas pelos servidores dependendo do nível no posto de trabalho que o mesmo ocupa na estrutura, isto é, de acordo com a sua função devem ou não possuir as competências); e, as do postos de trabalho, que referem-se ao conhecimento técnico, especializado que exige cada posto de trabalho.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão implantou esse modelo a fim de alcançar um alinhamento efetivo entre os servidores e os objetivos estratégicos da instituição, o que exige da organização um trabalho sistemático para promover e valorizar a experiência, as capacidades e as atitudes dos seus colaboradores.

O trabalho desenvolvido tem o intuito de responder à questão a seguir: de que forma a aplicação da matriz de competências na dimensão gestão efetiva as competências do agente público, servidor da SEFAZ (MA)? Há congruência entre as competências gerenciais requeridas e as desenvolvidas pelos servidores?

Diante do problema explicitado, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a matriz de competências institucionalizada na SEFAZ (MA) a partir da dimensão gestão e sua efetividade nas competências dos gestores e chefes. Para tanto, os objetivos específicos são: pesquisar e apresentar os fundamentos teóricos sobre a gestão de pessoas por competências; identificar quais as competências desenvolvidas pelos servidores em nível gerencial e de chefia; comparar as competências dos agentes públicos em nível gerencial e de chefia; evidenciar a aplicação da matriz de competências; apresentar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências desenvolvido na SEFAZ (MA).

O presente estudo trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa, por serem aplicados questionários e, qualitativa, pelas entrevistas realizadas com as gestoras responsáveis pela construção, implantação e manutenção do modelo de

gestão da SEFAZ (MA). Quanto a tipologia é descritiva pois visa descrever e detalhar como se efetivam as competências desenvolvidas pelos servidores que ocupam cargos de gerência e chefia e exploratória pois possibilitará a descoberta de intuições ou aprimoramento de ideias.

Este trabalho é singular pelo campo de pesquisa que está inserido, em organizações públicas, por não apresentar muitos estudos na área e porque contribuirá para o local pesquisado, pois apresentará informações teóricas baseadas em autores renomados da área e por uma pesquisa de campo, que analisará na prática a Gestão por Competências.

Esse projeto também tem grande importância tanto no âmbito acadêmico, quanto no âmbito empresarial, pois irá demonstrar algumas questões em relação à Gestão de Pessoas por Competências no setor público. O modelo de Gestão de Pessoas por Competências vem sendo utilizado cada vez mais nas organizações, tanto privadas quanto públicas, adequando de acordo com a necessidade de cada uma delas. Esse tipo de processo busca alinhar as competências organizacionais às competências das pessoas, necessárias ao desenvolvimento institucional.

Para a concepção desta pesquisa, a organização deste trabalho segue determinada estruturação. Neste capítulo é posto as considerações introdutórias a respeito do tema; além do problema, objetivos, breve metodologia, justificativas e plano do trabalho. No segundo capítulo, trata-se da fundamentação teórica, que em função do problema de pesquisa, compreende: competências, gestão de pessoas por competências, metodologias para construção de modelos de gestão e matriz de competências.

O terceiro capítulo trata da metodologia do trabalho adotada para a realização deste estudo. Neste são apresentados os procedimentos metodológicos, enfatizando o processo de coleta, análise e interpretação dos dados. No quarto capítulo, inicia-se a apresentação dos resultados e análise dos dados coletados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências: desmistificando seus conceitos

São vários os autores que definem o que vem a ser uma competência, mas pairando para um sentido comum, sendo: “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho” (GRAMIGNA; DOMINGOS, 2002 apud LEME, 2005, p.17). E Zarifian (2001, p. 68) complementa: “A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Assim, compreende-se o inter-relacionamento existente entre as competências do indivíduo, que diz respeito a seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes ao desenvolver sua função e ao nível de desempenho que ele atinge. E ainda, as competências como ação possibilita os funcionários assumir e desenvolver funções mais complexas frente às adversidades do ambiente.

A comparação da relação entre pessoas e organizações é pontuado por Dutra (2001, p.27):

Organizações e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, [...]. As pessoas, [...], ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, [...].

Percebe-se que a interação entre pessoas e organizações se torna positiva pois há troca de benefícios. As pessoas ao usufruírem do patrimônio de conhecimento da empresa, colocam em prática e concretizam as competências organizacionais e aprimoram suas próprias competências. E, a agregação de valor por parte dos indivíduos se insere no contexto em que as organizações são compostas por pessoas e que as mesmas proporcionam desenvolvimento à organização, assim lhe permite manter vantagem competitiva no mercado.

O autor Fleury; Fleury (2001, 2002) considera que o termo competência é atribuído a alguém que está apto para desempenhar as funções do cargo que ocupa com eficiência, possuindo o conhecimento (técnica), a habilidade (saber fazer) e a atitude (agir). E ainda diz que, não se atribui o título de competente ou incompetente a ninguém, pois este é considerado um “estado”, isto é questão de estar competente ou não para desempenhar uma determinada atividade e não algo imutável.

Competência é conceituado por Ruas (2005, p.44) como “uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais, a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação”. Corroborando com Parry (1996 apud OLIVEIRA; SANTOS E LOURENÇÃO, 2008, p. 193) também define competências e diz:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Assim, a competência é entendida como saber, saber fazer e ter a ação para fazer, resultando em um ciclo que gera o ser competente para desempenhar as atividades de uma função com eficiência, buscando atingir os objetivos da organização. E o treinamento e desenvolvimento contribuem para a melhoria constate de tais competências.

Daí, reforça-se a ideia de que a competência é formada por três bases, o conhecimento, habilidades e atitudes e Leme (2005, p.18) define-os como “Pilares das Competências”:

O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, etc.
A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia.
A atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, ela é o querer fazer.

Também conhecido como CHA, os pilares das competências são definidos por Ruzzarin (2002):

Figura 1 – CHA das competências



Fonte: Ruzzarin (2002), adaptado por Amaral (2006, p.3)

Os pilares das competências ou CHA das competências, como Leme (2005) e Ruzzarin (2002) definem, respectivamente, é composto pelo conhecimento que diz respeito ao saber, a todo conhecimento que o indivíduo absorve por meio da escola, faculdade, cursos, entre outros; já as habilidades estão relacionadas ao saber fazer, tal competência oriunda das experiências de vida, de pôr em prática os conhecimentos adquiridos e aplicá-los no dia a dia e por último, as atitudes, que requer do homem a ação, o agir, isto é, utilizar de forma eficaz os itens anteriores, o conhecimento e as habilidades, a atitude consolida a competência.

Leme (2005, p. 18) aprofunda o estudo apresentando os desdobramentos do CHA:

Figura 2 – Desdobramentos do CHA

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Fonte: Leme (2005, p.18)

A Figura 2 mostra os desdobramentos do CHA, uma designação dada por Leme (2005), onde reforça o que já havia sido apresentado anteriormente. A composição do conceito de competência atribuído ao conhecimento, o saber a respeito de um assunto, área; a habilidade, ser hábil para desempenhar uma atividade, é o saber fazer; estes dois estão ligados a competência técnica, às atividades que serão executadas, se o indivíduo possui conhecimento aprofundado sobre os níveis dos métodos, dos processos e procedimentos envolvidos em um determinado trabalho de uma organização; e por último a atitude, que se refere a uma competência comportamental, particular, que está ligada a cada indivíduo, onde parte da ideia de que o mesmo queira agir, fazer, dependendo estritamente da vontade própria.

2.2 Tipos de Competências

Para melhor compreensão das competências, vale ressaltar a sua classificação, os tipos. Fleury e Fleury (2011, p. 28) destaca:

Ainda sobre competência, na ótica do conceito, considera-se competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

Assim, esse processo objetiva identificar competências primordiais para apoiar o alcance das metas e objetivos estratégicos da organização. Daí a importância para a construção da Gestão de Pessoas por Competências a identificação das mesmas. São classificadas em três tipos: competências organizacionais, técnicas e individuais.

2.2.1 Competências Organizacionais

O autor Silva (2005, p.85) define que as competências organizacionais “são competências referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio onde atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final”. Compreende-se então, que tais competências estão diretamente ligadas e são influenciadas aos acontecimentos externos como, economia, mercado, cenário político, onde o nível estratégico é responsável por planejar e criar as estratégias para a instituição a fim de manter e cumprir com a

missão e visão do negócio. Esse tipo de competências está associado aos requisitos básicos que as organizações necessitam, por este motivo, são também denominadas de básicas ou genéricas.

As competências organizacionais também definido por Ruas (2005), onde conceitua que são aquelas determinadas pelo relacionamento e cooperação existente entre recursos e capacidades coletiva da organização e que implicam diretamente nos objetivos e estratégias empresariais.

A SEFAZ (MA), em seu modelo de gestão, aplica a nomenclatura de competências institucionais, que referem-se à visão da organização, tais que devem ser cumpridas por todos os servidores sem distinção nos postos de trabalho ou na estrutura, isto é, todo e qualquer servidor da mesma, independente de cargo, setor, deverá atender e desempenhar estas competências, para realizar o estabelecido na missão e visão.

2.2.2 Competências Técnicas

Para este tipo, as competências técnicas ou específicas estão relacionadas com o cargo exercido, no caso da SEFAZ (MA) com o posto de trabalho onde o servidor atua. Silva (2005, p.86) pondera:

São as competências que fazem parte da atividade operacional de um negócio, como Produção, Vendas, Recursos Humanos, etc. Enfim, todos os aspectos práticos da dia-a-dia que envolvem metodologias, procedimentos adotados e controles sobre os resultados.

Assim, elas estão inseridas no processo operacional, considerando o conhecimento técnico e a experiência como exigência para realização das funções das atividades (posto de trabalho), estando disponível para adquirir novos conceitos e conhecimentos a fim de aprimorar o desempenho. A SEFAZ (MA) nomeia suas competências técnicas como dos postos de trabalho.

2.2.3 Competências Individuais

Competências individuais faz alusão aquelas comportamentais, ligadas ao indivíduo, são ditas particulares e Silva (2005, p.87) ressalta que, “as competências individuais estão ligadas à forma de interagir da pessoa. Faz parte de sua postura

diante dos negócios, e de seu comportamento. Além disso, compreende as habilidades individuais e características pessoais [...]”.

Complementando o que o autor fala, Green (1999), reporta-se ao comportamento e habilidades que o indivíduo utiliza para chegar a um objetivo comum no seu âmbito de trabalho, dos quais podem emergir as formas particulares de liderança, trabalho, comunicação através do composto trio – conhecimento, comportamento e atitudes, que para Green, estão intrinsecamente ligados as habilidades de desempenho. Tais características pessoais o destacam demasiadamente, possibilitando-o a ter uma *performance* diferenciada, conforme a linha de pensamento de Resende (2000).

As competências individuais, como definidos pelos autores, estão diretamente ligadas ao lado pessoal do indivíduo, no que tange ao comportamento, atitudes e conhecimentos próprios. Parte da particularidade e capacidade de cada um para desempenhar e entregar resultados a organização.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão em seu modelo não destaca um tópico específico para tais competências, mas as mesmas estão intrinsicamente ligadas as competências dos postos de trabalho que fazem alusão tanto as competências técnicas, já discutida anteriormente, quanto as individuais, capacidades ímpares de cada indivíduo.

2.3 Gestão de Pessoas por Competências: inserção nas organizações públicas

As organizações atuais estão cada vez mais em busca de maximizar seus resultados, assim inovar no modelo de gestão vem sendo considerado uma alternativa viável para elas, pois estão inseridas num ambiente que apresenta continuamente contingências e desafios para o seu desenvolvimento e, superar esses percalços está diretamente ligado a capacidade de aproveitamento das oportunidades e da neutralização das ameaças (PORTER, 1989).

A GPPC se tornou um assunto pertinente a nova visão que se criava a respeito da gestão pública, desde que começou a ser inserida nesse meio. Um marco importante para a discussão sobre a adoção da Gestão de Pessoas por Competências no setor público foi o evento “Gestão por Competências em Organizações de Governo” organizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Tratou-se de uma mesa redonda realizada entre novembro de 2004 e março de 2005. Nela,

gestores públicos e especialistas analisaram e debateram novas ideias e a gestão de pessoas em organizações de governo e também relataram suas atividades de gestão por competências e os desafios relacionados à sua integração aos subsistemas de recursos humanos. (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014, p. 131).

As experiências das organizações públicas identificadas no evento da ENAP e constatou algumas dificuldades: as limitações quanto ao processo de recrutamento e seleção do setor que acontece através de concurso público; a falta de metodologias para identificar e mapear competências dos servidores e assim haver um aproveitamento destes para o desempenho dos mesmos e que o plano de carreira, a progressão de cargos baseia-se apenas no tempo de serviço excluindo-se a meritocracia pelo desempenho, pareceres apresentados por Pires et. Al (2005) Algumas competências importantes para se atuar no setor público foram identificadas pelo autor, entre elas: a criatividade, capacidade de gerar resultados, trabalhar em equipe, o autodesenvolvimento, entre outros.

O setor público com o intuito de se manter adequado às exigências do mercado incorpora a Gestão de Pessoas por Competências em seu âmbito recentemente. Sua normatização está descrita no Art. 2º para os fins do Decreto N° 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, cria as diretrizes e a política para o desenvolvimento das pessoas da administração pública federal direta, autarquias e fundações, afirma Silva e Melo (2013) surge como um dos grandes desafios a gestão de pessoas no setor público identificar e mapear competências e fazer o alinhamento destes às estratégias organizacionais, na constante busca de se reciclar e acompanhar às mudanças do mercado. O decreto compreendia:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão 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; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que

atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006).

Surge nesse contexto, a ideia de que o desenvolvimento de competências seria uma alternativa eficiente para as organizações, através do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, que visando identificar as competências necessárias para desempenhar as funções dos cargos e as competências que o colaborador possui, fazer o cruzamento de tais informações e identificar as lacunas existentes entre o que se pretende e o que se tem, para assim, traçar planos de desenvolvimento para cada colaborador objetivando encontrar paridade.

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. (CHIAVENATO, 2006, p. 216)

A Gestão de Pessoas por Competências é ponderado por Dutra (2004), que afirma ser um modelo de gestão de pessoas que pretende identificar, construir e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes dentro do ambiente organizacional e incorporar valor ao trabalho desenvolvido tanto pela organização quanto pelo indivíduo, estabelecendo uma relação de ajuda mútua. Assim, os colaboradores se mantêm atualizados, capacitados e com suas competências desenvolvidas, contribuindo para o crescimento e alcance de melhores resultados da organização.

Outro conceito apresentado é o de Brandão e Guimarães (2001) que corrobora afirmando que a GPPC refere-se ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências das pessoas que estão inseridas em uma organização, para que tais competências permitam o alcance dos objetivos institucionais. Isto é, que todo esse aparato de conhecimento, habilidade e atitude sejam esforços para se atingir a missão e visão da organização, através dos objetivos estabelecidos. Nessa perspectiva, Dutra (2008) concorda afirmando que tal desenvolvimento recorrente dos processos de aprendizagem, concede aos indivíduos a chance de desempenharem funções mais desafiadoras e complexas, contribuindo também para a motivação dos mesmos.

Para se entender melhor a GPPC e o porquê considerar as competências eficientes nesse processo, cabe conceituar também o que é a gestão de pessoas. Fischer (2002) e Dutra (2004) retratam a gestão de pessoas é o modo como uma organização administra e direciona seus recursos humanos, isto é, a maneira pela

qual ela gerencia seu capital humano, através da definição de estratégias, políticas, princípios, que orientarão o trabalho dos mesmos. A gestão de pessoas por competência se efetiva a partir da implementação de processos que condicionam os resultados (Figura 3). Nessa perspectiva, Amaral et al. (2006) evidencia os processos de: treinamento e desenvolvimento; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; carreira e sucessão; segurança e saúde ocupacional; relações trabalhistas e remuneração.

Figura 3 – Aspectos do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

Processos	Características
<i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	Mecanismos de evolução das competências; Permite reconhecer e desenvolver os atributos de competência.
<i>Recrutamento e Seleção</i>	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz; Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.
<i>Avaliação de Desempenho</i>	“Não existe evolução sem avaliação!”. Garante os mecanismos de avaliação (feedback) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.
<i>Carreira e Sucessão</i>	Motivação / Reconhecimento / Espaço ocupacional; Ao invés de valorizar apenas o “tempo de casa” do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.
<i>Segurança e Saúde ocupacional</i>	Com esse modelo, a empresa se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus funcionários.
<i>Relações trabalhistas</i>	Esse modelo leva alguma desvantagem nesse quesito, frente ao modelo tradicional, mais bem adaptado às leis trabalhistas vigentes.
<i>Remuneração</i>	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.

Fonte: Amaral et. al., (2006, p. 5).

Logo, preparar um profissional que seja capaz de acompanhar as exigências conceituais e técnicas do mercado exige por parte da organização certos investimento em pessoal, alguns deles elencados na Figura 3, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento, que objetivará o reconhecimento e desenvolvimento de conhecimentos e competências do indivíduo. Carvalho (2007) considera que o profissional que é capaz de dar resultados à sua empresa é porque a mesma buscou ampliar e adquirir algumas competências permitindo avançar em desenvolvimento, estratégias, relacionamento com clientes, alcance de resultados e firmar boas relações com todo seus *stakeholders*.

Há uma constatação feita por Ruzzarin (2002) que o primeiro passo para a implantação do modelo GPPC será o mapeamento das competências dos indivíduos

e da organização. Isso será feito através dos indicadores de competências, que são informações a respeito dos cargos. Por exemplo, a formação necessária para assumir o cargo; o nível de experiência; os principais desafios, enfim o conhecimento detalhado do cargo. Esses indicadores serão tanto específicos de cada cargo, quanto gerais da organização, que precisam estar inseridos em todos os setores. Esse mapeamento vai desde a observação da atuação dos profissionais até a análise da descrição de cargos.

A Secretaria da Fazenda do Estado com o intuito de se equiparar às exigências do mercado, programou um modelo de Gestão de Pessoas baseado em competências para gerir e administrar o seu recurso humano, visando tornar-se uma instituição inteligente, com capacidade de aprendizagem, adaptação e evolução frente a novas situações e às contingências. O recurso humano da instituição está orientado por três áreas de responsabilidade: planejamento e estratégia de gestão de pessoas; gestão de pessoas com base em competência e administração de pessoas. Nesse trabalho será evidenciado somente o segundo aspecto, referente a competências.

2.4 Modelagem de Competências

A ação de estabelecer competências organizacionais, individuais, o planejamento estratégico, os objetivos, entre outros, explicitam a imagem e características da organização, que as singularizam dentro do mercado. Assim, adotar modelos de gestão são práticas cada vez mais comuns das organizações para se adaptarem, inovarem e se tornarem mais eficientes.

A gestão por competências é a mais nova maneira de gerir pessoas. É sabido de que as organizações são formadas por pessoas, que as mesmas têm papel decisivo dentro dos processos da organização, Dutra (2008) afirma que a gestão por competência tem a função de auxiliar a empresa a conhecer e reconhecer o conhecimento, habilidades e atitudes do seu recurso humano.

Para se identificar tais competências, parte-se, primeiramente, da análise da organização como um todo. Behr (2010) relata que mapear as competências envolve o processo de analisar as competências que existem e as que são necessárias para a empresa. Assim, mapear competências permite alocar, eficientemente, as pessoas nas funções da empresa, identificar potenciais, talentos,

capacidades, deficiência, e ainda, permite o desenvolvimento de tais para melhorar as estratégias da organização.

Para se mapear competências faz-se necessário adotar um modelo para identificá-las, um método. O modelo de competências é conceituado por Mirabile (1997) como, o resultado (produto) de uma análise onde diferencia-se os desempenhos superiores um dos outros. E ainda, ressalta que, o modelo de competência pode assumir diversas formas, pois dependem diretamente da metodologia adota pela empresa para coletar os dados, das suas necessidades, particularidades e preferências pessoais dos comprometidos na atividade.

Modelo de competências é evidenciado por Mansfield (1996) como uma descrição detalhada de comportamentos, habilidades, atitudes e conhecimentos que os empregados devem possuir para desempenhar eficientemente um trabalho. McLagan (1996) corrobora citando que tal modelo é considerado uma ferramenta para a tomada de decisão que retrata as capacidades essenciais para a realização de um trabalho específico.

Os modelos de competências oferecem um método para identificar as habilidades que as pessoas devem possuir para ajudar a empresa a enfrentar os seus desafios e garantir que os sistemas de recursos humanos estão focados nos comportamentos que são críticos para o sucesso da organização. (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.35).

Nesse contexto, a primeira iniciativa para começar-se a mapear as competências é a definição de perfis, pois Gramigna (2002) classifica os perfis como um pilar para as ações subsequentes do processo de mapeamento. A maneira na qual acontece essa definição, isto é, a forma que se determinam a lista de competências, apresenta-se como uma das principais críticas à gestão por competências, já que essa identificação revelará a realidade da organização. (CURRIE e DARBY, 1995).

Logo, Hofrichter e Spencer (1996) ressaltam a importância de dar uma maior ênfase ao processo de mapeamento de competências, isto é, ao modelo de competências, utilizar abordagens mais rigorosas que traduzam o mais verdadeiramente possível as necessidades da organização. E Dyson e Hobby (2002) apontam a existência de falhas nos processos de mapeamento de competências, pelo fato de ocorrer uma generalização das características, dos conhecimentos e das habilidades buscadas, no momento da identificação dos perfis.

Assim, percebe-se que tal processo leva as organizações à busca de competências e comportamentos ideais, onde Ruas (2003, p. 45) evidencia que: "outra

constatação é que para algumas funções aparecem atribuições de competências com base numa perspectiva ideal, excessivamente abrangente e praticamente inatingível por um indivíduo”.

Outras críticas são ponderadas e Maturro (2005, p. 216 e 217) pontua que:

Em algumas situações de uso do conceito de gestão por competências, como nos processos seletivos, percebemos uma quase ausência de ponderação e precisão ao nos depararmos com longas listas de competências a serem exigidas do futuro ocupante de um determinado cargo. Em algumas situações, poderemos ser levados a acreditar que o que está se buscando é um ser competente acima de qualquer contexto [...] listas enormes de competências que entendemos serem muito difíceis de encontrar numa mesma pessoa [...] o risco é visualizarmos um ‘super-homem’ ao procurarmos trabalhadores competentes.

A crítica perpassa sobre a ideia de que as listas (perfis) de competências, a exigência pelo funcionário de alta capacidade técnica e comportamental, capaz de lidar com as mais diversas situações e ambientes de mercado, leva a organização pela busca do indivíduo perfeito e que atenda todos os requisitos determinados ao tão sonhado funcionário competente.

Uma constatação realizada por McLagan (1996) retrata uma estatística de que, 80% das atitudes necessariamente importantes para o desempenho eficaz de um determinado trabalho ou cargo são controlados por somente 20% das competências requeridas ao cargo. Conclui a autora que então, um modelo de competências deve captar esses 20% e assim, possuir um modelo de competências não que seja completo, ideal, mas que seja eficaz e que contenha as competências essenciais para obter os resultados esperados do cargo.

Determinar um modelo de competências para uma organização pressupõe alguns quesitos básicos que vão dá base e caracterização para o modelo. São importantes, o reconhecimento da estratégia organizacional, vincular-se aos objetivos estratégicos para estabelecer as competências (modelo estratégico); a capacidade de acompanhamento das mudanças da empresa e do ambiente no qual está inserido (modelo dinâmico); e, a participação dos funcionários na construção do modelo (modelo participativo).

Esses modelos abrangem quesitos mais gerais em relação a três aspectos que virão a ser comuns em outras construções de modelos de autores, que é a estratégia, a dinamicidade e a coletividade (participação).

2.4.1 Modelo Estratégico

Se tratando do modelo estratégico, Ubeda e Santos (2002) corrobora com McLagan (1996) quando afirmam que o modelo de competência deve suprir com as exigências futuras do mercado e dos cargos, isto é, deve estar pautado na gestão estratégica, no que diz a missão e visão da organização. Para os recursos humanos garantir o sucesso de uma empresa, é necessário que essa gestão esteja preparada para as demandas e necessidades futuras.

O funcionamento de uma organização está diretamente ligado a função das pessoas somado aos recursos empresariais, dando origem e estruturação para as competências organizacionais. É importante que a lista de competências esteja inserida em um sistema que não esteja preso ao passado, pois correm o risco de não acompanharem as mudanças e evolução da sociedade e do mercado. (WOODDRUFFE, 1993).

Daí, Bitencourt e Gonçalo (2004) e Ruas (2003) percebem a importância das vinculações que devem existir entre perspectivas presentes e futuras, entre as competências individuais e organizacionais, que dão possibilidade para desenvolvimento de pessoas e organização. Logo a lógica para se alcançar objetivos estratégicos é definir modelos de competências que através das competências individuais se atinja as estratégias empresariais.

E, Dutra (2004, p. 24 e 25) afirma:

O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras [...] não podemos pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização.

O processo de definição das competências individuais deve percorrer uma lógica defendida por Trasatti e Costa (2005, p.17) que, visando assegurar o alinhamento dos recursos humanos com as necessidades estratégicas da empresa, o processo de formação das competências individuais deve seguir a seguinte sequência: estabelecimento de estratégia empresarial; identificação das competências organizacionais necessárias; e, formulação de quadros de competências funcionais.

Há algumas dificuldades explanadas pelas empresas nacionais quanto a implementação da Gestão de Pessoas por Competências que referem-se à ausência de articulação entre as estratégias e as práticas da organização.

Assim, as competências individuais devem contemplar as estratégias, missão, visão, valores da organização, afim disto ser a base para a construção dos

perfis, que abrangerão as competências necessárias para que a função de um determinado cargo seja desempenhada com eficiência, que prospere os resultados previamente planejados.

2.4.2 Modelo Dinâmico

As empresas em essência devem possuir o caráter de dinamicidade arraigadas em seu DNA, pois sabendo que a sociedade é composta por seres vivos e que estão em constante transformação, faz-se necessário que a empresa se comporte como um sistema dinâmico e que seja capaz de se adaptar as mudanças que ocorrem, seja no cenário político, econômico, social, etc.

As organizações têm de renovar frequentemente os seus conhecimentos, *stakeholders*, ambiente de atuação, ampliar suas potencialidades, enfim, a todo momento está aprendendo coisas novas ou reciclando técnicas, saberes antigos, para assim, adquirir o que se chama de “capacitações dinâmicas”, tudo isso pontuado por Fensterseifer e Wilk (2003).

Neste sentido, Woodruffe (1991;1993) constata que é de suma importância que o mapeamento de competências tenha sua estrutura flexível, que permita a organização a fazer alterações, quando necessário, de forma rápida, que esteja apto para refletir as mudanças que ocorrerem no mercado. E ainda, que a maleabilidade deve ser uma característica dos modelos, sem necessariamente apresentar competências que remetam a mudança organizacional.

2.4.3 Modelo Participativo

O modelo participativo traduz a ideia de participação, de inclusão, de democracia no processo decisório. Trasatti e Costa (2005) acreditam que não exista modelo de competências que seja imutável, isto é, as listas de competências devem estar inseridas em um processo constante, que permita revisões de seus itens e que, não menos importante, as pessoas, empregadores e empregados façam parte da construção de tal.

Para melhor participação dos funcionários na construção do modelo, é de suma importância que a empresa dê embasamento e conhecimento para os mesmos, explicando de maneira simples e clara o que é, qual a importância, os pontos positivos

e o caráter inovador que as competências assumiram dentro do mercado. Estar ciente das vantagens que a competência traz para o desenvolvimento profissional, permite maior comprometimento e interesse dos funcionários nesse processo. (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2002).

Assim, Dutra (2004) corrobora enfatizando que a construção de um modelo de gestão de pessoas se torna mais efetivo quando há a participação de todos interessados e influenciados no processo, ação coletiva. Pois só assim, será exequível realizar as alterações no clima e cultura organizacional.

Consoante ao autor, Mirabile (1997) ressalta que um dos pontos chaves na construção do modelo de competências é assegurar que o planejamento e a estrutura do modelo sejam determinados pelos indivíduos que farão uso do mesmo. Pois assim, induz a um maior comprometimento no processo.

Vale ressaltar algumas limitações desse modelo no que tange o seu desenvolvimento. Intagliata, Ulrich e Smallwood (2000) ressaltam que muitas das vezes o processo de desenvolvimento de um modelo de gestão não envolve a participação daqueles que realmente na prática irão usar a sua estrutura. Assim, o modelo será apenas 'aprovado e abençoado' pelos gestores, mas que não será efetivamente compreendido e executado. Justamente pelo afastamento das pessoas que irão utilizar o modelo e que sua função é apenas validar aquilo que já está pronto, dificultando e desmotivando assim ao entendimento, compreensão e prática eficiente do mesmo.

Quadro 1: Resumo dos Modelos de competências

AUTOR/ANO	MODELO	DEFINIÇÃO
Ubeda e Santos (2002); McLagan (1996); Woodruffe, 1993); Bitencourt e Gonçalo (2004) e Ruas (2003); Trasatti e Costa (2005).	Estratégico	A criação do modelo estratégico deve estar atrelado as questões estratégicas da organização, tais como, missão visão, planejamento estratégico. Que atendam as demandas e contingências presentes e se preparem para as futuras.
Fensterseifer e Wilk (2003); Woodruffe (1991;1993).	Dinâmico	O modelo dinâmico retrata uma perspectiva de dinamicidade na qual a organização está inserida, ou seja, acompanhar as mudanças do mercado e adapta-se a elas. E ainda, as organizações devem buscar reciclar conhecimentos, <i>stakeholders</i> , clientes, etc., na busca de renovação constante.
Trasatti e Costa (2005); Fensterseifer e Wilk (2003); Woodruffe (1991;1993); Intagliata, Ulrich e Smallwood (2000); Albuquerque e Oliveira, 2002); Dutra (2004); Mirabile (1997).	Participativo	O modelo participativo apresenta a necessidade de democratizar a criação e o desenvolvimento do modelo de gestão, que todos os componentes que farão uso da estrutura do modelo estejam inseridos na sua construção.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em seu modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão corrobora com os autores citados acima. Ciente da importância do agrupamento de intenções (objetivos), tanto dos indivíduos quanto da própria organização, constatou-se:

O modelo proposto de Gestão por Competências procura alinhar o desenvolvimento e resultados dos servidores com o Direcionamento Estratégico da SEFAZ. Poder identificar o que requer cada funcionário para cumprir com a Missão e alcançar com sucesso a Visão é, sem dúvida, o desafio do Modelo de Gestão por Competências da SEFAZ. (Modelo de Gestão por Competências e Dicionário de Competências, 2014, p. 10).

Assim, como Ubeda e Santos (2002) e McLagan (1996) discorrem sobre o modelo estratégico, evidenciam a necessidade de se ornam as estratégias organizacionais as competências individuais, sobre a lógica de suprir necessidade e exigências presentes e futuras, cumprindo-se a missão, visão e objetivos da organização, fez com que a SEFAZ (MA) buscasse exprimir em seu modelo o equilíbrio entre os interesses da organização e os individuais.

Sabe-se da realidade que se vive hoje e que as mudanças do ambiente se tornaram mais rápidas e para acompanhar constantes alterações dos cenários, político, econômico, social, entre outros, é de grande valor que as organizações

insiram em sua gestão estratégias para acompanhamento de tais. Consciente disto, a Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão traz para seu modelo uma estrutura flexível, como Fensterseifer e Wilk (2003) pontuam, as organizações devem estar em processo de reciclagem constante, renovar conhecimentos, prosperar novos clientes, parcerias, entre outros, com o intuito principal de inovação. Visando tornar a SEFAZ (MA) em uma instituição de excelência, acredita-se em um modelo que acompanhe e se adapte de acordo as demandas atuais. Assim, o capital humano se renova e evolui rapidamente, dando condições para que a organização faça o mesmo. Entende-se que seu mapeamento de competências deve também estar à luz das necessidades e exigências do mercado, pois Woodruffe (1991; 1993) sinaliza a importância de refletir as mudanças do mercado.

Por último, A SEFAZ (MA) em seu modelo usufrui da participação de todos para a construção e manutenção do modelo. Foram envolvidos todos os funcionários da instituição para, responder os questionários, entrevistas, descrever seus trabalhos, desde a alta cúpula até as pessoas que ocupam cargo de apoio, enfim, na contribuição para a construção do Modelo de Gestão por Competências. Como Dutra (2004) defende acreditando que um modelo se torna mais eficiente quando há a participação democrática, onde as pessoas possam discutir e analisar o tema em questão, afim de que todos participem. Sinalizando Mirabile (1997) que essa participação deve ser feita pelas pessoas que utilizarão o modelo, pois assim, permite maior entendimento e comprometimento ao processo, daí a colaboração de todos os servidores da SEFAZ (MA).

2.5 Mapeamento dos Modelos de Competências: conceitos e especificidades

2.5.1 As 10 Dimensões de Parry (1996)

O modelo de competências adotados por Parry (1996) formula um questionário para a coleta de dados baseado em dimensões, no total 10 (dez), que vão abranger questões operacionais, táticas e uma adequação ao estratégico, já que o modelo de Parry, tem sua limitação quanto as competências estratégicas, pois não faz um *link* direto com a estratégia organizacional.

O mesmo autor identificou 10 (dez) dimensões que não são traduzidas como as competências, mas sim critérios que estruturarão a lista de competências. Isto é, a partir dessas dimensões se reconhecerá as competências propriamente ditas.

A seguir as dimensões definidas por Parry (1996):

Quadro 2 – As 10 dimensões de Parry

Nº	DIMENSÃO	FINALIDADE	VARIÁVEL
01	OBJETIVO	Por que esta função existe? Quais as suas responsabilidades?	OPERACIONAL
02	FUNÇÃO	Quais atividades, procedimentos e tarefas devem ser desenvolvidas dentro das responsabilidades listadas?	
03	FREQUÊNCIA	Qual o percentual do seu tempo dedicado a cada atividade?	
04	RELEVÂNCIA	Como as atividades listadas podem ser hierarquizadas? Justificar.	ESTRATÉGICA (ADEQUAÇÃO)
05	NÍVEL DE DIFICULDADE	Quais as atividades mais difíceis? Justificar	OPERACIONAL
06	CRITÉRIOS	Como você e dos demais podem dizer o quão bem as atividades estão sendo realizadas?	OPERACIONAL
07	COMPETÊNCIAS	Quais os conhecimentos, habilidade e atitudes (valores, estilo, traços pessoais) necessários para cada responsabilidade?	TÁTICA/GESTÃO
08	ESTABILIDADE	Quais as mudanças que ocorrerão nesta função? Como ela irá mudar nos próximos 02 ou 03 anos?	
09	ENQUADRAMENTO	Quais qualidades você buscaria em uma pessoa durante uma seleção para esta função?	
10	COMPROMETIMENTO	Quais os conselhos que você daria para alguém que está se preparando para este cargo?	ESTRATÉGICA (ADEQUAÇÃO)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Logo, baseado nessas dez dimensões, com seus respectivos questionamentos, identifica-se qual a variável está sendo contemplada para que os direcionamentos sejam dados de maneira eficiente.

2.5.2 Modelo Integrado de Remuneração e Carreira

O modelo integrado estabelece a unificação dos subsídios que dispõe a remuneração e a carreira do profissional. Resende (1999) apresenta o modelo de gestão de pessoas por competências de forma integrada- Remuneração e Carreira, onde, “pode integrar e subsidiar todos ou parte dos seguintes subsistemas: remuneração, carreira, avaliação de pessoal, treinamento e recrutamento e seleção, medicina, higiene e segurança no trabalho” (RESENDE, 1999, p.51).

O autor estabelece as etapas da construção desse modelo, que será apresentado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Etapas do Modelo Integrado de Remuneração e Carreira

ORDEM	ETAPA
01	Fusão de cargos, agrupando aqueles que possuem uma representatividade primária (júnior, pleno e sênior) e que tenham um caráter de multifuncionalidade.
02	Criar grupos de atividades de maneira crescente de graus de conhecimentos, complexidade e responsabilidade.
03	Identificar as qualificações e treinamentos necessários aos ocupantes dos cargos.
04	Identificar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para os cargos estabelecidos, equivalente aos grupos de atividades.
05	Identificar os elementos de segurança e qualidade do trabalho e meio ambiente.
06	Recrutar e selecionar a partir dos requisitos de qualificação, experiência profissional, testes e exames aplicados para ingressar no cargo, e possuir os requisitos para crescer.

Fonte: Resende (1999), adaptado pela autora (2017)

Depois de desenvolvido o processo acima citado, seu resultado deve ser exibido no formulário a seguir representado pela Figura 4.

Figura 4: Formulário de Indicadores e Módulos em Cinco Níveis

INDICADORES	MÓDULOS				
	I	II	III	IV	V
Atividades exercidas					
Qualificações / Treinamento					
Competências e Habilidades					
Segurança / Qualidade/ Meio Ambiente					
Recrutamento / Seleção					

Fonte: Resende (1999, p. 20)

Assim, Resende (1999, p.54) afirma “enfaticamente que o modelo mostrado [...] é o mais completo de todos que já conhecemos e experimentamos”, apresenta uma preocupação em relacionar todos os processos da gestão de pessoas, a questão da atividade exercida; das qualificações/treinamentos; das competências e habilidades; segurança, qualidade e meio ambiente; e recrutamento e seleção.

2.5.3 Modelo Interino de Competências

O Modelo Interino de Competências foi desenvolvido pelas autoras Lucia e Lepsinger (1999) que apresentam o modelo em uma composição de 03 (três) etapas: a) Planejamento do projeto; b) desenvolvimento do modelo; e, c) finalização e validação do modelo. As duas primeiras etapas têm caráter de planejamento, pois é a fase em que as informações e dados são coletados para formarem um modelo inicial que as autoras nomeiam de Modelo Interino de Competências e a terceira, busca ajustar e finalizar o modelo para um modelo definitivo. A seguir as etapas do projeto:

a) Planejamento do projeto

a- determinar os objetivos e o escopo do projeto: identificar as necessidades, objetivos e estratégias da organização, assim como os cargos e funções que serão abrangidos pelo modelo. E também definir os métodos e equipe responsável por construir o modelo.

b- explicitar os resultados esperados e as métricas associadas: após determinado o escopo do projeto, estabelecer previamente os resultados a serem alcançados, para melhor controle e acompanhamento do processo, e as unidades de medição para avaliar os resultados, por meio de padrões qualitativo, quantitativo e temporal.

c- criar um plano de ação: criar um plano de ação para acompanhar o desenvolvimento do projeto.

d- identificar os indivíduos que atendem, excedem ou estão abaixo dos padrões de desempenho: identificar o nível de desempenho dos funcionários. Portanto, uma das primeiras definições deve estar relacionada aos padrões de desempenho tidos como satisfatórios e os

comportamentos que diferenciam aqueles com desempenho satisfatório dos demais (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.63).

b) Desenvolvimento do projeto

a- determinar a metodologia de coleta de dados: determinar como ocorrerá a coleta de dados e informações, identificar os entrevistados e a maneira de registrar/tabular tais informações;

b- conduzir as entrevistas e/ou os grupos focais: os grupos focais definidos como público alvo da pesquisa serão usados para a coleta de dados e informações. É nessa etapa que ocorre a descrição minuciosa das atribuições e responsabilidades de cada cargos/funções existentes na organização, “o que é feito, como é feito e porque é feito” (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p. 75). Neste momento também busca-se observar, ouvir os relatos, estórias e exemplos de situações vivenciadas, comportamentos, características, habilidades, atitudes, entre outros referentes ao cargo analisado;

c- Observar a realização do trabalho: “o que as pessoas dizem que fazem com aquilo que realmente é feito” (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p. 77), neste momento realiza-se a comparação sobre as informações obtidas nas entrevistas a respeito dos cargos exercidos e o que realmente elas desempenham na prática, através das observações realizadas;

d- Analisar as informações e desenvolver o modelo interino de competências: desenvolvimento do método interino de competências, a partir da coleta de dados e informações, entrevistas com os grupos focais e observação de comportamentos, identificou-se alguns padrões que dará base para a confecção da lista de conhecimentos, habilidades e atitudes, aspectos dos cargos, chamada de Modelo Interino de Competências.

c) Finalização e validação do modelo

a- Conduzir grupos focais, levantamentos, ou ambos para testar o modelo: amplia o público alvo envolvido no processo de elaboração do modelo. Isto é, insere no desenvolver do modelo um número maior de pessoas. Com

essa abrangência maior de pessoas permite que se identifique possíveis lacunas ou fragilidades do modelo, se todas as competências importantes foram mencionadas, identificar modificações nas competências pelo fator da abrangência e, aumentar o número de pessoas envolvidas;

b- Analisar as informações obtidas com os grupos focais/levantamentos e refinar o modelo: nesse passo apenas se confirma as informações obtidas no anterior, refina-se o modelo fazendo alterações, modificando os quesitos da lista de competências, caso seja necessário. Esse passo finaliza-se com o acesso de todos ao modelo para assim, garantir que todos os fatores importantes foram contemplados pelo modelo;

c- Validar o modelo e determinar a correlação das competências com os melhores desempenhos: “se o modelo for utilizado somente para treinamento e desenvolvimento, a validação (realizada na etapa anterior) é suficiente para garantir que o modelo contenha as habilidades, conhecimentos e características necessárias para se obter sucesso no cargo. Mas se o modelo for utilizado como base para seleção, avaliação ou sistema de recompensas, uma etapa adicional de validação do modelo é altamente recomendada” (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.104). Tal etapa adicional refere-se a analisar as competências novamente, através de um questionário. Compor o questionário pelas competências; recrutar um grupo (empregados, chefes, clientes, etc.) com diferentes desempenhos para respondê-lo e por fim analisar as informações obtidas. Pois através disto se terá um parâmetro mais apurado com relação aos diferentes níveis e seus desempenhos;

d- Finalizar o modelo: identificar as últimas alterações necessárias ao modelo. Eliminação de algum item que não esteja de acordo com as funcionalidades, desempenho e particularidades do cargo.

As autoras ainda propõem um questionário para a coleta de informações, apresentado na Figura 5.

Figura 5: Questionário da etapa “Desenvolvimento do Projeto”

QUESTIONÁRIO
<p>1. NATUREZA DO TRABALHO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual o seu papel e quais suas responsabilidades? • Como você normalmente utiliza o seu tempo? • Quais os principais obstáculos que você terá que enfrentar nos próximos 06 (seis) ou 12 (doze) meses? • Quais os problemas e desafios enfrentados no dia-a-dia? • Quais os cargos/funções e departamentos com os quais você tem que interagir para conseguir realizar o teu trabalho? <p>2. COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM O TRABALHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira satisfatória. O que você fez? Por quê? • Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira insatisfatória. O que você fez? Por quê? • Descreva um dos mais frustrantes problemas ou situações com que você teve contato. O que aconteceu? Como você conseguiu resolver? • Forneça exemplos de ações que você realizou e que podem exemplificar uma contribuição positiva de um eficiente <nome do cargo/função que está sendo avaliado>. • Quais são os fatores que podem limitar o sucesso de pessoas na tua posição? • Quais alguns dos comportamentos ou habilidades que precisam ser modificados e/ou que atualmente podem ser considerados como fracos? Por quê? Como eles podem ser melhorados? <p>Se forem utilizados grupos focais na etapa de ‘Desenvolvimento do Modelo’, as questões a seguir devem ser incluídas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais responsabilidades dos profissionais de <nome do cargo/função que está sendo avaliado> nesta organização? • Descreva um produto ou serviço fornecido por esta empresa que é considerado pelos clientes como um produto de destaque (ou seja, que é percebido com alto valor agregado ou inovador, por exemplo). Quais as habilidades e/ou conhecimentos necessários para fornecer estes produtos ou serviços? • Descreva um problema que tenha ocorrido recentemente entre você e um parceiro (cliente, consumidor, colega, chefe ou fornecedor) e que foi resolvido de maneira satisfatória. Por que (e como) este resultado foi obtido? • Descreva um problema que tenha ocorrido recentemente entre você e um parceiro (cliente, consumidor, colega, chefe ou fornecedor) e que NÃO foi resolvido ou foi resolvido de maneira insatisfatória. Por que (e como) este resultado foi obtido? • Quais os comportamentos que nesta organização diferenciam um <nome do cargo/função que está sendo avaliado> bem sucedido dos demais? • Qual o principal desafio enfrentado pelo <nome do cargo/função que está sendo avaliado>? Quais as habilidades, conhecimentos e características que precisam ser desenvolvidas de forma a garantir que este desafio será superado satisfatoriamente?

Fonte: Lucia e Lepsinger (1999), adaptado pela autora (2017)

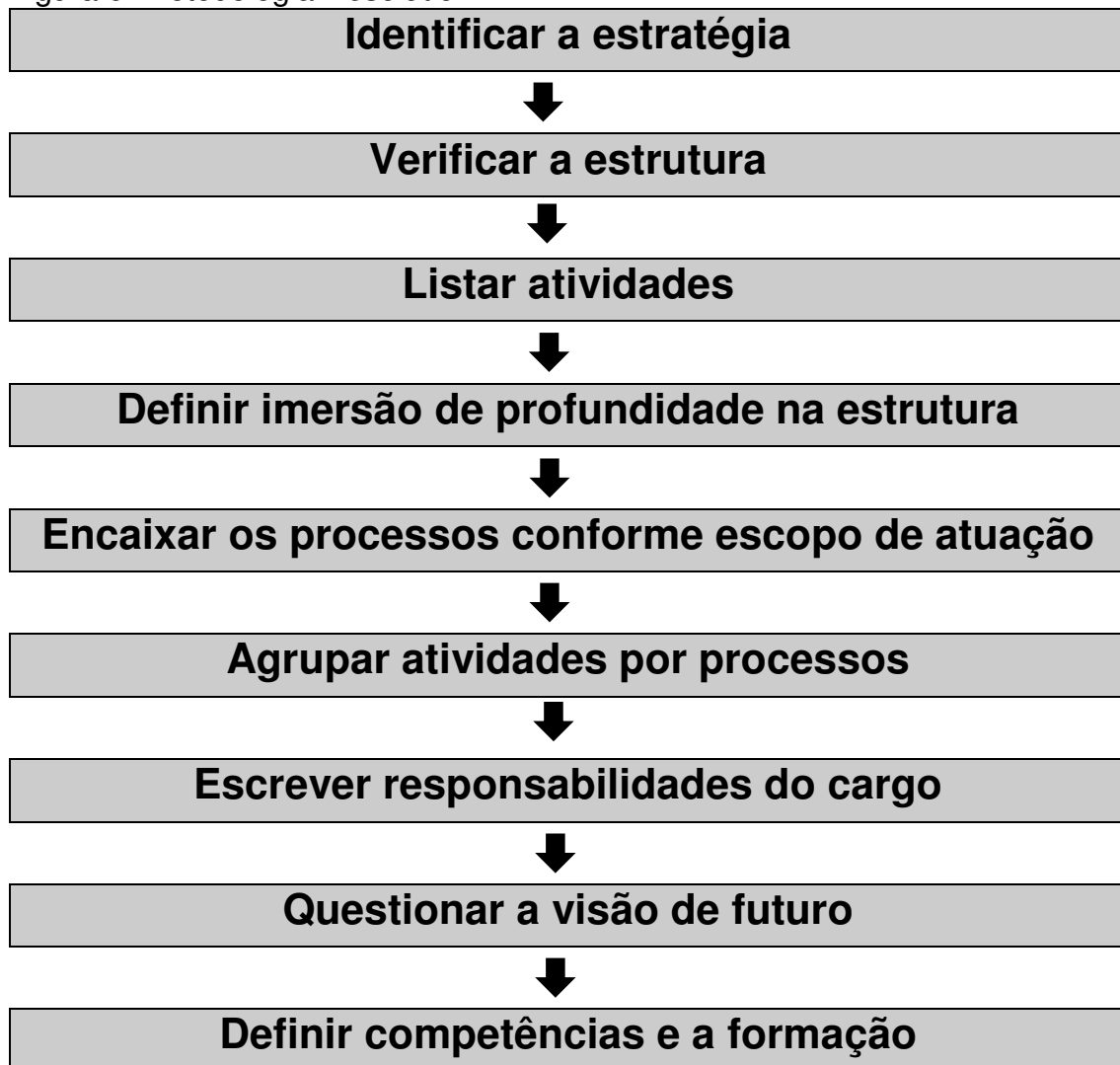
O modelo de Lucia e Lepsinger (1999) tem como ponto crucial a técnica do incidente crítico que identifica os melhores comportamentos necessários para um

desempenho eficiente do cargo. Mas critica-se essa abordagem por esse modelo não se vincular em cem por cento das questões à estratégia da empresa, apenas em alguns itens.

2.5.4 O Modelo Competência *Resolution*

O modelo de competências chamado “Resolution” foi desenvolvido por Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002), onde apresentam 09 (nove) etapas identificadas a seguir:

Figura 6: Metodologia *Resolution*



Fonte: Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002)

As etapas relacionadas na Figura 6 serão explicadas, a seguir:

- a) identificar a estratégia: nessa primeira etapa ocorre a identificação dos objetivos estratégicos da organização;
- b) verificar a estrutura: verificação da estrutura da empresa, se esta está compatível e contempla o planejamento estratégico da organização determinados na primeira etapa. Neste momento se faz oportuno alterar o organograma, caso necessário;
- c) definir profundidade de imersão na estrutura: “mergulhando na estrutura irão aparecer as necessidades em relação aos cargos [...] os gestores, assim como o RH, deverão estar com a mente aberta para pensar em cargos mais ‘vitaminados’, que possam demandar responsabilidades mais complexas, bem como competências diferenciadas” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.61). Esta etapa permite que haja uma possível fusão de cargos, para se alcançar “cargos mais vitaminados”;
- d) listar atividades: “esta seria a garantia de que nenhuma tarefa foi esquecida no mapeamento do mesmo” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.62). A listagem das atividades atribuídas aos cargos acontecerá nesta etapa;
- e) agrupar as atividades por processos: “Se não conseguirmos enxergar claramente onde estas atividades conectam-se no contexto organizacional, certamente este cargo é candidato a uma possível extinção” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.62). Agrupar as atividades é necessária para se alocar corretamente o cargo dentro da estrutura da organização;
- f) questionar a visão de futuro: questionar sobre o futuro do cargo e de seus processos, como por exemplo: há alteração constante nos processos deste cargo?;
- g) encaixar os processos conforme escopo de atuação: caso haja modificações feitas a partir da etapa antecedente a esta, deve-se encaixar o cargo em um grupo ocupacional: de inovação, solução de problemas ou melhorias;
- h) escrever as responsabilidades do cargo: os autores Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002, p.06) esclarecem que “após a clarificação do cargo no contexto organizacional, será o momento de transportar para o modelo a ‘razão de ser do cargo’, sempre com um enfoque de processo, vinculando-

o aos desafios estratégicos organizacionais”. Isto é, nesta etapa acontece a identificação da razão de existência do cargo para a organização, ligando diretamente às estratégias da empresa;

i) definir as competências e a formação: na última etapa faz-se a ligação entre competências e responsabilidades, ou seja, identifica-se quais as competências que garantirão o desenvolvimento das funções (responsabilidades) dos cargos, onde Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002, p.64) citam: “nesta derradeira etapa faz-se a decodificação de quais serão as competências que irão sustentar o desenvolvimento das responsabilidades mapeadas”.

Constata-se que o modelo *Resolution* é bem estruturado e alia seus desdobramentos de competências ao planejamento estratégico da organização, o que é pontuado como positivo para aplicação do modelo. Outra crítica positiva é em relação a constante busca de melhorias que modelo garante para a empresa. A etapa que trata, da “visão de futuro”, garante a preocupação do modelo com relação a dinamicidade do mercado, no que trata o modelo dinâmico, anteriormente mencionado

A seguir o Quadro 4 apresenta uma síntese dos modelos apresentados anteriormente, revela o autor, ano, modelo e o nível das competências, sendo estratégica, tática e técnica, a partir disso se nomeará as competências de acordo com as necessidades da organização.

Quadro 4: Resumo dos Modelos por Competências

AUTOR	ANO	MODELO	COMPETÊNCIAS
PARRY	1996	AS 10 DIMENSÕES DE PARRY	Estratégicas, Tática e Técnicas
RESENDE	1999	MODELO INTEGRADO DE REMUNERAÇÃO E CARREIRA	Técnicas
LUCIA E LEPSINGER	1999	MODELO INTERINO DE COMPETÊNCIAS – DEFINITIVO	Estratégicas
RUZZARIN, AMARAL E SIMIONOVISCI	2002	O MODELO RESOLUTION	Estratégicas,

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

2.6 Modelo de Gestão de Pessoas por Competências da SEFAZ (MA)

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências da SEFAZ (MA) procura alinhar as capacidades, desenvolvimento e resultados apresentados pelos funcionários ao planejamento estratégico da instituição, a fim de se alcançar o que propõe a missão, visão e objetivos da mesma. Vale ressaltar que o modelo foi criado com um caráter de flexibilidade, para adequar-se ao fator temporal, de acordo com o que se apresenta a economia, o cenário político, entre outros, por meio do seu planejamento estratégico, que permite identificar não só demandas presentes mais também futuras, segundo o que diz os autores que fundamentaram o modelo estratégico e dinâmico.

O constructo do modelo de GPPC da SEFAZ (MA) está definido em três elementos em seu núcleo: competências institucionais, de gestão e do posto de trabalho. E ao redor estão os procedimentos de gestão humana que dão condições para o desenvolvimento eficaz das competências dos servidores em busca de atingir a missão da organização, são eles: planos de formação e desenvolvimento, carreira, clima organizacional, descrição de funções e competências, ferramenta tecnológica, seleção e avaliação de desempenho.

Figura 7: Modelo de Gestão por Competências da SEFAZ (MA)



Fonte: Modelo de Gestão por Competência e Dicionário de Competência da SEFAZ (2014, p. 04)

O processo de definição do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências da SEFAZ (MA) ocorreu através do desenvolvimento de cinco etapas, que serão explanadas a seguir:

a) Entrevistas com Gestores e Funcionários

Nessa primeira etapa foram realizadas entrevistas com gestores e funcionários da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão para adquirir informações respeito de suas funções, atividades, objetivos estratégicos, entre outros, permitindo que o modelo seja capaz de atender as necessidades das pessoas e organização. Pois, corroborando com Lucia e Lepsinger (1999) que estabelecem três etapas para se construir modelos de gestão, dentre elas o 'Desenvolvimento do projeto' que corresponde ao processo de captação de informações junto aos colaboradores que desenvolverão e utilizarão o modelo de gestão. Afirma ainda a importância da sub etapa de conduzir as entrevistas e/ou grupo focais, momento no qual realiza-se a coleta de dados e informações de maneira minuciosa das funções, atribuições e responsabilidades dos cargos existentes na organização, "o que é feito, como é feito e porque é feito" (LUCIA E LEPSINGER, 1999, p.75).

Consoante a esta etapa, Dutra (2004) sinaliza que a participação dos funcionários da organização, isto é, especificamente das pessoas que irão fazer uso do modelo de gestão traz maior eficiência para o constructo do mesmo. Pontuando com a mesma ideia, Mirabile (1997) evidencia como ponto chave nesse processo a participação daqueles que, na prática, executarão o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, no processo de planejamento e estruturação.

Para finalizar Lucia e Lepsinger (1999) determina uma última etapa onde há a ampliação do público alvo, assim ela afirma que inserir o maior número de pessoas nesse processo permite identificar lacunas ou fragilidade do modelo. Assim, a SEFAZ (MA) utiliza-se da metodologia de entrevista com os servidores com o intuito de incluir a todos na construção do seu modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

b) Análise de Planejamento da SEFAZ (MA)

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências da organização baseia-se nas demandas de sua missão, visão e objetivos estratégicos, no qual Trasatti e Costa (2005) pondera que a organização deve alinhar as necessidades das pessoas às da organização, no sentido que ambos devem estar em equilíbrio para manter a eficiência e eficácia em seus resultados. E, Ubeda e Santos (2002) confirmam que um modelo de gestão deve corroborar com os planos estratégicos da organização, pois este é o planejamento que dará base para as ações, funções, atividades e desempenho da organização. Logo, a SEFAZ (MA) para construção de seu modelo analisou o seu planejamento estratégico.

c) Experiências anteriores desenvolvidas

A Secretaria da Fazenda para construir seu modelo também buscou informações e exemplos em outras organizações, com o intuito de se basear e buscar parâmetros para melhor construir o seu. O Centro Interamericano de Administração Tributária (CIAT) que é uma instituição pública sem fins lucrativos, que presta assistência técnica especializada para a modernização e reforço das administrações tributárias no Brasil e mais em 40 países concedeu auxílio a SEFAZ (MA) para construir o modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

d) Aplicação dos conhecimentos

A Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão tem uma colaboração direta do CIAT, em várias de suas atividades estratégicas a instituição de Administração Tributária desenvolve e contribui com serviço de consultoria. Assim, nesta quarta etapa são designados os consultores do Centro Interamericano de Administração Tributária, que serão responsáveis por conduzir o processo de criação e elaboração do modelo, munidos de conhecimento, informações e técnica necessário para realizar a consultoria.

e) Inclusão de conceitos similares desenvolvidos no Brasil

A Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão procura se equiparar a outras instituições do mesmo ramo, para manter-se atualizada, capaz de atuar no mercado com inovação, adequar-se as mudanças constantes que a globalização traz em seu escopo e, para isso, se faz necessário buscar parâmetros e noções de medidas para comparar desempenho, no intuito de melhorar e inovar processos, atividades, gestão, entre outros, e como consequência obter mais eficiência no seu desempenho e resultados.

Dessa forma, a instituição inclui conceitos nacionais considerando e a classificação dos níveis de desenvolvimento das competências na instituição, nível de atuação, abrangência de atuação, escopo de responsabilidade, nível de estruturação das atividades, tratamento da informação, autonomia e grau de supervisão. (MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA E DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIA DA SEFAZ, 2014, p. 8).

A seguir, tem-se a metodologia para identificar as competências necessárias aos servidores da SEFAZ, isto é, a fase em que foram listadas e nomeadas as competências requeridas e necessárias ao desenvolvimento de pessoas e da organização, que ocorreu em cinco etapas:

- a) identificação de postos de trabalhos em cada área;
- b) definição de níveis hierárquicos dos postos de trabalho;
- c) definição de matriz de competências;
- d) construção do dicionário de competências;
- e) definição de competências dos postos de trabalho.

Vale ressaltar para esse estudo que as etapas a), b) e e) receberão uma explicação sucinta, para melhor se entender as etapas c) e d), que serão estudo deste trabalho, a matriz de competências e o dicionário de competências.

a) Identificação de Postos de Trabalho em cada área

Nessa etapa identificou-se quais os postos de trabalho que a SEFAZ (MA) possui. Como o próprio nome sugere, posto de trabalho refere-se ao ofício, conjunto de atividades, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para desempenhar um processo da SEFAZ (MA). Parry (1996) confirma 10 dimensões que proporcionam identificar funções com descrição de funcionalidade, responsabilidades, o CHA da competência, entre outros, a fim de se reconhecer as funções existentes, nomeá-las e hierarquizá-las dentro da organização. Corroborando com o autor, Ruzzarin, Amaral e Santos (2002) estabelecem também uma metodologia e alguns dos quesitos referem-se a listar atividades e agrupar atividades por processos, ou seja, tudo condizendo com a definição do que a SEFAZ (MA) chama de posto de trabalho.

Nesse momento além de identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes para os postos, identificou-se as competências técnicas, gerenciais ou comportamentais baseada no documento “Definição de competências, trilhas de capacitação e respectivos programas de capacitação e desenvolvimento voltados para o PROFISCO” do Banco Interamericano de Desenvolvimento e Secretarias da Fazenda Estaduais formuladas pelo Instituto PUBLIX, em julho de 2012, que poderiam auxiliar na construção das competências da SEFAZ (MA).

b) Definição de Níveis Hierárquicos dos Postos de Trabalho

Em seu modelo Integrado de Remuneração e Carreira, Resende (1999) apresenta o processo de construção em seis etapas, onde uma delas refere-se ao agrupamento de cargos, nomeado por ele de ‘fusão de cargos’ que visa agrupar pessoas que tenham representatividade e codinomeá-las, isto é, estabelecer conjuntos de pessoas que se encaixem em um eixo, por possuir atividades e funções que estejam em um mesmo nível de dificuldade e complexidade.

Logo, a SEFAZ (MA), em seu modelo, apresenta uma divisão hierárquica de grupos de funcionários, que será apresentado no quadro 5. Demonstrando a divisão dos postos de trabalho em níveis, no quadro 5, que representa a nivelção dos conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes de certos grupos/nível codinomeados em diretivo, gerencial, chefia, profissional e apoio, e ainda uma descrição sucinta, que dentro da instituição, corresponde a quais responsabilidades.

Quadro 5 – Níveis do Posto de Trabalho

NÍVEL		DESCRIÇÃO
DIRETIVO		Compreende o Secretário da Fazenda e os Secretários Adjuntos;
GERENCIAL		Compreende os Postos de Trabalho que têm responsabilidade por alguma das grandes áreas funcionais da Instituição e aos quais lhes correspondem um papel normativo e de definição de políticas, orientações e linhas de ação, ao mesmo tempo em que realizam funções de planejamento e controle, orientados à obtenção de resultados. As decisões tomadas são de caráter estratégico em função dos objetivos institucionais. O desempenho destes Postos de Trabalho implica liderar equipes de trabalhos heterogêneos integrados por servidores dos níveis chefia e/ou profissional e/ou de apoio;
CHEFIA		Agrupar aqueles Postos de Trabalho que têm responsabilidade por um ou alguns dos processos das grandes áreas funcionais da SEFAZ. O planejamento visa a médio e curto prazo, com base em projetos e programas e o controle se centra sobre o seguimento destes. As decisões tomadas visam determinar métodos de trabalho, como objetivos, metas e políticas. O desempenho destes Postos de Trabalho implica liderar equipes de trabalho relativamente homogêneas, integrados por servidores dos níveis profissionais e de apoio;
PROFISSIONAL		Agrupar aqueles Postos de Trabalho que têm sob sua responsabilidade a pesquisa, desenvolvimento técnico de serviços, a aplicação de conhecimentos específicos relacionados com os processos em que se trabalham ou assistência técnica a outros processos. O trabalho envolve pesquisa, obtenção e análise de informação especializada, avaliação da situação e desenho de alternativas e propostas de novos processos ou serviços. É responsável por programar o seu próprio trabalho. As decisões que se tomam são de caráter técnico e procedimental. O desempenho desses Postos de Trabalho implica, em alguns casos, coordenar equipes de trabalho homogêneas;
APOIO	Assistente	Agrupar aqueles Postos de Trabalho cujas funções envolvem apoio administrativo e logístico aos titulares dos Postos de Trabalho de nível diretivo, gerenciais ou chefe. As decisões que eles tomam, incidem no desempenho do posto de trabalho e facilitam a gestão das chefias da qual dependem;
	Auxiliar	Agrupar aqueles Postos de Trabalho cujas funções são de carácter rotineiro e repetitivo, como, por exemplo, a recepção, a digitação, atendimento telefônico, controle de documento expedido e recebido, arquivo de documentos. A supervisão que recebem é o detalhe. Deve-se notar que esta ferramenta assume que, para que um nível superior evidencie os comportamentos descritos, deve haver desenvolvido e superado os comportamentos de níveis inferiores.

Fonte: Modelo de Gestão por Competência e Dicionário de Competência da SEFAZ (2014, p. 11 e 12), adaptado pela autora (2017)

c) Matriz de competências

A Matriz de competências é o documento no qual está a lista de competências consideradas principais necessárias aos servidores da SEFAZ (MA) para desempenharem suas funções, comportamentos e atitudes, para os mesmos atingirem os objetivos estratégicos da organização.

Parry (1996) define suas 10 dimensões que dão suporte para a definição das competências. Por exemplo, na dimensão ‘competências’ questiona-se exatamente sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes (valores, estilo, traços pessoais) necessários para cada responsabilidade, assim dentro da matriz de competências da SEFAZ (MA) visualiza-se tais competências que contemplem a teoria do Parry, como tais: conhecimento técnico especializado (conhecimento), orientação para a qualidade do trabalho (habilidade) e liderança executiva (atitude).

O modelo de Resende (1999) também traz métodos para se identificar competências. A partir do seu Modelo Integrado de Remuneração e Carreira, dentro de uma das etapas permite também o reconhecimento do CHA necessário ao indivíduo para desempenhar uma determinada função.

Logo, construiu-se a Matriz de Competências da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, que está estruturada em competências e níveis de postos de trabalho. As competências se apresentam em dimensões, 5 (cinco) da dimensão institucional, que deverão ser contempladas por todos os níveis, por se tratar de competências organizacionais; e 15 (quinze) da dimensão gestão – ainda subdividida em estratégicas, de negócio e de apoio – e para cada posto de trabalho contemplam apenas 10 competências, pois dependendo do nível haverá direcionamentos de função diferentes. Veja a seguir na Figura 8.

Figura 8: Matriz de Competências

Nº	Competências		Nível					
			Diretivo	Gerencial	Chefia	Profissional	Apoio	
1	INSTITUCIONAIS	Conhecimento do negócio	x	x	x	x	x	
2		Proatividade e orientação a resultados	x	x	x	x	x	
3		Comprometimento e dedicação ao trabalho	x	x	x	x	x	
4		Relacionamento interpessoal	x	x	x	x	x	
5		Postura ética e profissional	x	x	x	x	x	
6	DE GESTÃO	Estratégicas		x	x			
7			Visão estratégica	x	x			
8			Liderança executiva	x	x	x		
9			Pensamento sistêmico conceitual	x	x	x	x	
10			Colaboração e disseminação conhecimentos	x	x	x	x	
11		De Negócio	Conhecimento técnico especializado	x	x	x	x	x
12			Orientação para a qualidade no trabalho			x	x	x
13			Influência e negociação	x	x	x		x
14			Autonomia e resiliência	x			x	x
15			Autodesenvolvimento				x	x
16		De Apoio	Conhecimento do produto ou serviço		x	x	x	x
17			Criatividade e empreendedorismo	x		x		x
18			Orientação ao cliente interno e externo	x			x	x
19			Cooperação e trabalho em equipe		x	x	x	x
20			Comunicação eficaz	x	x		x	x

Fonte: Modelo de Gestão por Competência e Dicionário de Competência da SEFAZ (2014, p. 18)

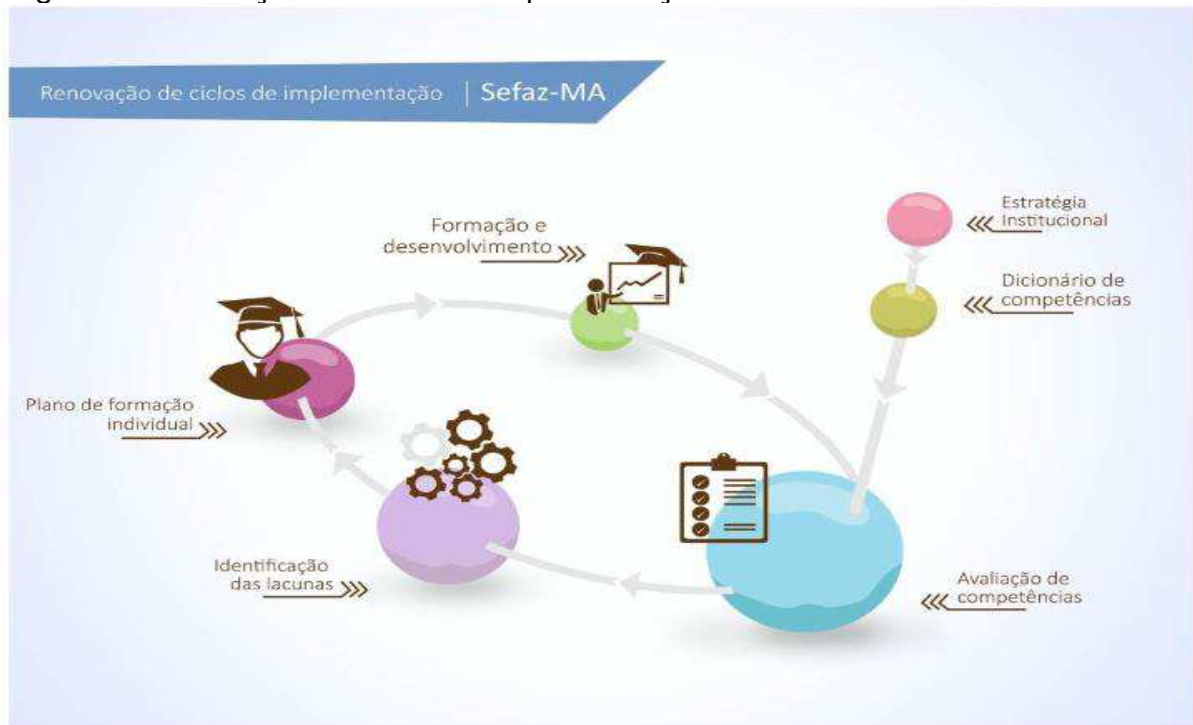
d) Dicionário de Competências

O Dicionário de Competências corresponde a uma ferramenta que explicita o significado das competências correspondentes e os comportamentos que os agentes públicos devem ter, em cada nível, para atingir os objetivos estratégicos. Como anexo deste trabalho, seguirá o Dicionário de Competências da instituição Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão. Por ser muito extenso, se colocará como anexo na monografia.

Ao chegar na fase final do processo de criação e desenvolvimento do modelo, Lucia e Lepsinger (1999) evidenciam a sua finalização e validação, correspondendo aos procedimentos de testar o modelo, ampliando o público alvo, inserindo pessoas, fazendo com que se identifique possíveis brechas/lacunas que ainda possam ser revisadas e corrigidas. Corroborando Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002) onde traz como última etapa 'definir competências e a formação' – liga-se competências e responsabilidades a ponto de garantir desempenho efetivo dos cargos. Aliada a identificação de postos de trabalho, definição de níveis hierárquico dos postos de trabalho, definição da matriz de competências, construção do dicionário de competências e definição de competências dos postos de trabalhos, ocorre o ajuste final de análise de informações, que se refere a revisar e confirmar as informações e dados obtidos durante o processo.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão propõe três processos permanentes e concatenados para manter a implementação e manutenção do modelo de Gestão de Pessoas por Competências. O primeiro contempla as competências que foram definidas na matriz, as institucionais, as de gestão e as dos Postos de Trabalho, assim como traz as suas definições no Dicionário de Competências. No segundo processo corresponde a validação e medição de competências por servidor, para explicitar o nível de desenvolvimento entre eles, usando uma escala de pontuação. E o terceiro, a identificação das lacunas, nomeada de GAP, que é citado por Lucia e Lepsinger (1999) como importante a identificação de tais fragilidades, perceber se todas as competências significativas foram abrangidas, apontar possíveis modificações e fazê-las, já que Woodruffe (1991; 1993) pondera que o modelo de gestão deve ter caráter flexível e dinâmico, para suprir as demandas e mudanças do mercado. Logo, será possível criar Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que proporcionem o monitoramento do desenvolver dos agentes públicos da instituição, pois apresentam a situação real do servidor, quanto a formação, cursos, especialidades técnicas, etc.

Figura 9: Renovação de ciclos de implementação



Fonte: Modelo de Gestão por Competência e Dicionário de Competência da SEFAZ (2014, p. 9)

Vale ressaltar que o modelo não possui um fim pronto e acabado, mas sim uma estruturação que permite alterações e adequações com o PDI, Formação e desenvolvimento, Avaliação de competências e Identificação de lacunas, todos esses alinhados a Estratégia Institucional e o Dicionário de Competências, como mostrado na Figura 9. Cada momento de adaptação, de renovação, de mudança na estratégia institucional, é uma oportunidade para iniciar um novo processo de definição de metas, monitoração da situação atual e, finalmente, um novo processo de definição de metas de melhoria e de resultados de competências (MARANHÃO, 2014, p. 9). Assim, mantem-se uma dinâmica e as etapas podem ser executadas novamente para a adequação necessária ao momento.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas as técnicas que foram utilizadas para a elaboração do trabalho. Iniciando-se pelo tipo de pesquisa, quanto aos fins e meios, instrumentos da pesquisa, universo e amostra, análise de dados e limitação da pesquisa.

3.1 Tipo de Pesquisa

A tipologia de pesquisa é classificada por Vergara (2000, p.46) conforme dois critérios básicos que são: quanto aos fins e quanto aos meios. Este trabalho caracterizou-se, quanto aos fins, como descritiva e exploratória. Descritiva, pois visa descrever e detalhar as como se efetivam as competências desenvolvidas pelos servidores que ocupam cargos de gerência, e se as mesmas estão congruentes as estabelecidas na matriz de competências, no modelo de gestão de pessoas da SEFAZ (MA), se há congruência entre elas.

Outros autores tecem conceitos sobre a tipologia da pesquisa, dentre eles, Markoni e Lakatos (2004) retratam que pesquisas descritivas são caracterizadas por delinearem o assunto, registrando, analisando, descrevendo e interpretando situações atuais, para que haja funcionamento no presente, confirmando o tipo de pesquisa desenvolvida neste trabalho.

E, exploratória, onde Gil (2002, p.41) aponta:

“As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”

A autora Vergara (2000, p.47) sintetiza dizendo que a pesquisa é exploratória, quando “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Assim, pesquisas classificadas como exploratórias possibilitam a descoberta de intuições ou aprimoramento de ideias. E ainda, por grande maioria dessas pesquisas envolverem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2002).

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como bibliográfica documental e estudo de campo. Para Gil (2002), a pesquisa é bibliográfica, pois seu desenvolvimento baseia-se em materiais existentes, já elaborados, como por

exemplo, em livros, artigos científicos, publicações periódicas, entre outros. Por sua vez, a documental deu-se por consultas em documentos formulados pela SEFAZ (MA), disponibilizados a todos através da biblioteca da organização. E, estudo de campo consiste em aprofundar o estudo de uma realidade específica, acontece por meio da observação das atividades do grupo estudado e das entrevistas realizadas para obtenção de informações. (GIL, 2002).

3.2 Universo e Amostra

Outra fase que faz parte da investigação é a definição da população, a população amostral e suas distinções, definições de Vergara (2000). Logo, podemos definir como o universo da pesquisa os agentes públicos que ocupam cargos em nível gerencial e de chefia dentro da SEFAZ (MA).

Atualmente há na organização 15 gestores e 31 chefes do quadro, totalizando um total de 46 servidores que ocupam tais cargos. Abrangeu-se para a pesquisa todos os 15 gestores e apenas 16 chefes, metade mais um do universo deles. Sobre a escolha dos 16 chefes prevaleceu-se o critério de disponibilidade dos mesmos.

Foram realizadas aplicação de questionários com questões abertas e fechadas alicerçadas com rigor científico a partir do referencial discutido e entrevista com as gestoras responsáveis pela construção e manutenção do Modelo de Competências. O levantamento das informações foi realizado na sede da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, em São Luís (MA). Evidencia-se que as competências delineadas na SEFAZ (MA) estão descritas em cinco níveis: diretivo, gerencial, chefia, profissional e apoio. Para esta pesquisa utilizar-se-á o nível gerencial e de chefia como levantamento censitário.

3.3 Coleta de Dados e Instrumentos da Pesquisa

Outro pilar que sustenta a realização de uma pesquisa é a coleta de dados. Que garantirá a fidedignidade dos resultados obtidos. Vale ressaltar a importância dessa coleta ser feita de maneira cautelosa para que as informações recolhidas sejam as mais verdadeiras possíveis à realidade da organização, para não haver acréscimo

de informações desnecessárias que atrapalhem a elaboração da pesquisa. (GIL, 2007).

A coleta de dados nesta pesquisa foi realizada da seguinte forma: aplicação de questionários com as pessoas que fazem parte do nível gerencial e de chefia e entrevistas junto a gestora da Assessoria de Recursos Humanos e de Projetos por estas serem responsáveis pela criação e manutenção do modelo, da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão. Severino (2007) define que o questionário, um instrumento da pesquisa, é um conjunto de questões, que tem finalidade de levantar informações escrita dos indivíduos entrevistados com o intuito de conhecer a visão dos mesmos a respeito de assuntos, estudados na pesquisa.

O questionário compõe-se de 32 (trinta e duas) dividido em duas partes, a primeira para identificação do entrevistado e a segunda parte com questões objetivas, no qual se utilizará a escala de Likert. Metodologia esta que consiste avaliar as respostas em uma escala variando de 1 a 5, por grau de concordância; as alternativas: “não concordo”, “não concordo parcialmente”, “nem concordo, nem discordo”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, onde o objetivo principal foi analisar a aplicação da matriz de competências na dimensão gestão e sua efetividade nas competências do agente público.

3.4 Tratamento dos Dados

A análise dos dados será obtida com a tabulação das respostas dos questionários e entrevistas, terá cunho quantitativo e qualitativo, diante das respostas obtidas. A pesquisa quantitativa busca coletar os dados, analisá-los e por fim responder às questões que o pesquisador busca conhecer. Oliveira (1999) afirma que a pesquisa quantitativa permite que o pesquisador fique diretamente em contato com o ambiente estudado, esse método é adotado com o objetivo de analisar um problema ou hipótese em questão. E qualitativa que busca mensurar a realidade de acordo com a observação dos sujeitos que estão participando da pesquisa de forma mais estruturada, com maior análise dos dados e maior riqueza de detalhes. Collis e Hussey (2005) afirmam que o método qualitativo diz respeito a análises subjetivas, constatando percepções e interpretações que descrevam um fenômeno.

3.5 Limitação do Método

A metodologia no qual o projeto está baseado poderá apresentar algumas dificuldades referentes à coleta e tratamento dos dados. Referindo-se ao acesso total de dados e informações a respeito do modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Também se chama atenção para as respostas dos questionários aplicados e as entrevistas realizadas, porque como sabemos, nem sempre as pessoas correspondem com completa veracidade dos fatos, embora não se tenha revelado as identidades dos entrevistados.

A aplicação do método se realizará apenas com o público da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, da sua sede principal, localizado na capital São Luís. Sobre a Matriz de Competências adotada pela Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão em seu modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

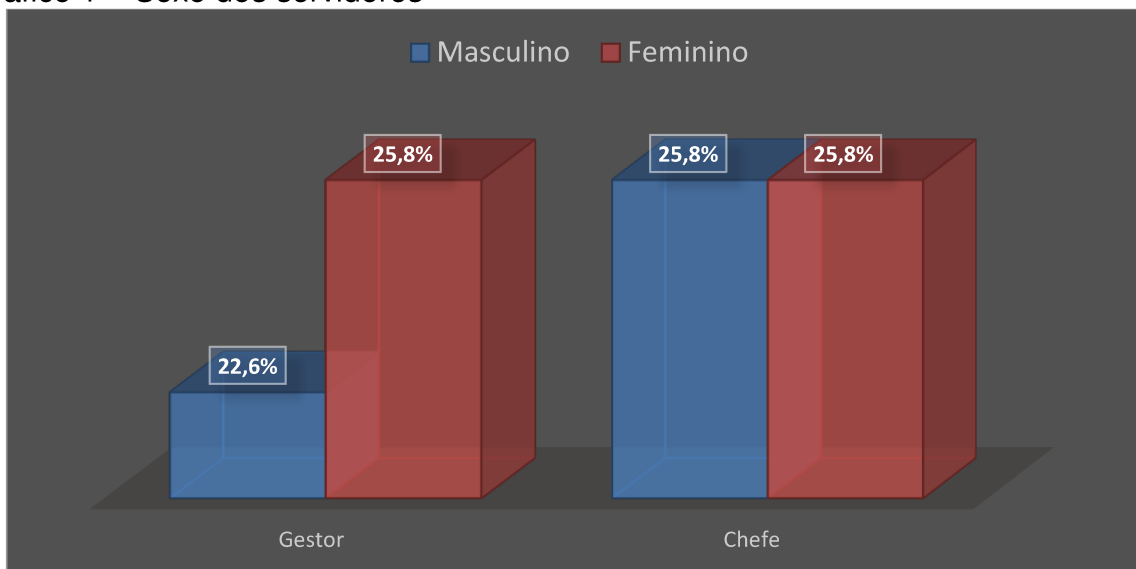
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Após finalizada as pesquisas documental, bibliográfica e de campo, realizara-se a tabulação e análise dos dados e informações pertinentes ao tema estudado. A análise dos dados corresponde a trabalhar todo o material obtido ao longo da realização da pesquisa. (MARCONI e LAKATOS, 2006).

Os dados foram tabulados e construídos gráficos para melhor apresentação, análise e entendimento das informações obtidas. Com base na escala Likert, as respostas foram obtidas em uma escala de 1 a 5, graus de concordância, onde 1 – não concordo; 2 – não concordo parcialmente; 3 – nem concordo, nem descordo; 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente.

O questionário é composto por 32 questões dividido em duas partes, a primeira de identificação do questionário e do entrevistado, constando número do questionário, sexo, escolaridade, curso superior, área de atuação e tempo de serviço do servidor na SEFAZ (MA); a segunda consta as afirmações sobre a Matriz de Competência da organização para serem avaliadas e graduadas na escala Likert.

Gráfico 1 – Sexo dos servidores

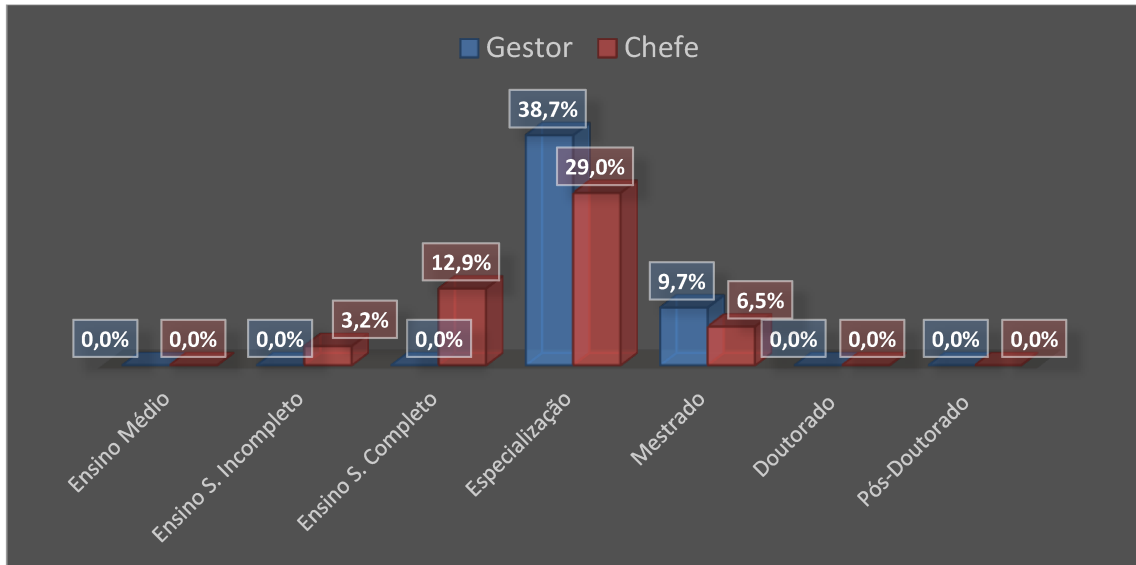


Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A primeira e a segunda questão referem-se ao sexo e identificação do cargo, nesta ordem, dos entrevistados, onde o Gráfico 1 identifica quem corresponde ao sexo masculino e feminino com interface ao cargo exercido e tem-se que, 22,60% são gestores e, 25,80%, os chefes do sexo masculino. E, as porcentagens referentes

ao sexo feminino são, igualmente, 25,80% para gestores e para chefes. É perceptível que as mulheres estão cada vez mais ganhando espaço e conseguindo se impor no mercado de trabalho, tais resultados mostram que as mulheres que ocupam cargos de gestão, dentro da SEFAZ (MA), estão em maior número que os homens e se comparado a nível de chefia há uma igualdade de percentual entre eles.

Gráfico 2 – Escolaridade dos servidores



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A terceira questão diz respeito a escolaridade dos servidores que a partir da pesquisa de campo, constatou-se os resultados apresentados no Gráfico 2. Onde 38,7%, maior percentual, aponta que os gestores possuem maior grau de escolaridade de pós-graduação, 'Especialização', comparando a 29% dos chefes. Destaca-se também que tanto os gestores, com 9,7%, quanto os chefes, com 6,5%, possuem 'Mestrado'. Em menor nível tem-se 'Ensino Superior Incompleto' que contempla apenas chefes. Assim, percebe-se que a escolaridade dos gestores supera as dos chefes, isso deve-se a hierarquia da organização, que apresenta a função de gestor superior à de chefe.

O autor Resende (1999) apresenta em seu Modelo Integrado de Remuneração e Carreira umas das etapas, 'Fusão de cargos', que corresponde ao agrupamento daqueles que possuem uma representatividade, isto é, que representem um determinado grupo que realizem funções do mesmo nível, não deixando de lado o caráter de multifuncionalidade. Ainda, Resende (1999) classifica em júnior, pleno e sênior e a SEFAZ (MA) adaptou a nomenclatura para diretivo, gerencial, chefia, profissional e apoio. Logo, estabelecida a hierarquia da organização fica plausível as

relações de subordinação e comando, permitindo perceber os maiores e menores níveis de conhecimento em relação a escolaridade.

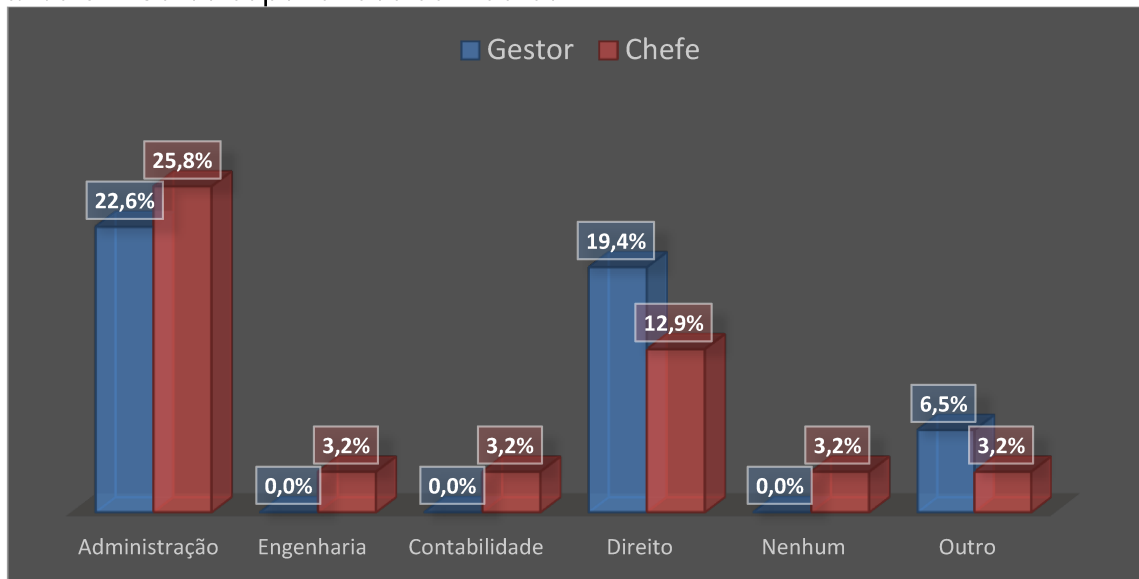
Tabela 1–Curso de Pós-graduação.

PÓS-GRADUAÇÃO/CARGO	GESTOR	CHEFE
Administração Pública	12,90%	6,50%
Administração Tributária	3,20%	0,00%
Advocacia de Estado	6,50%	0,00%
Ciência da Computação	3,20%	0,00%
Ciências Jurídicas com Foco em Direito Tributário	0,00%	3,20%
Comércio Exterior	0,00%	3,20%
Contabilidade Avançada	3,20%	0,00%
Direito Tributário	16,10%	12,90%
Educação à Distância	0,00%	3,20%
Fiscalização e Legislação Tributária	3,20%	3,20%
Gestão de Pesquisa e Médias Empresas	0,00%	3,20%
Gestão de Projetos	3,20%	0,00%
Gestão Pública	6,50%	3,20%
Gestão Pública Empreendedora	0,00%	3,20%
Gestão e Direito de Trânsito	3,20%	0,00%
Nenhuma	0,00%	16,10%

Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Os servidores que possuíam curso de pós-graduação – especialização apresentaram, na quarta questão, quais os cursos de especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado realizados. Na Tabela 1 estão nomeados todos os cursos realizados por gestores e chefes. Destacando-se com maiores percentuais os cursos de Direito Tributário (12,9% para gestores e 6,5% para chefes) e Administração Pública (16,1% para gestores e 12,9% para chefes). Tal resultado deve-se a área de atuação da SEFAZ (MA), uma organização pública da área de Administração Tributária. Infere-se ainda que a maioria dos gestores da organização possuem seus cursos na área jurídica e todos obrigatoriamente possuem curso de pós-graduação, enquanto a maioria dos chefes, 16,1%, não apresentam. Assim destaca-se que quem mais possui curso de pós-graduação são os gestores.

Gráfico 3 – Curso superior dos servidores



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Quando se trata do curso superior realizado, Administração e Direito são os mais cursados por ambos; 22,6% dos gestores e 25,8% dos chefes cursaram Administração; 19% dos gestores e 12,9% dos chefes cursaram Direito e, em menor porcentagens ainda tem-se, 6,5% e 3,2%, respectivamente de gestores e chefes, de outros cursos realizados fora dos que foram apresentados, como mostra no Gráfico 3. Outra vez destaca-se a questão dos cursos realizados por afinidade a área de atuação da organização.

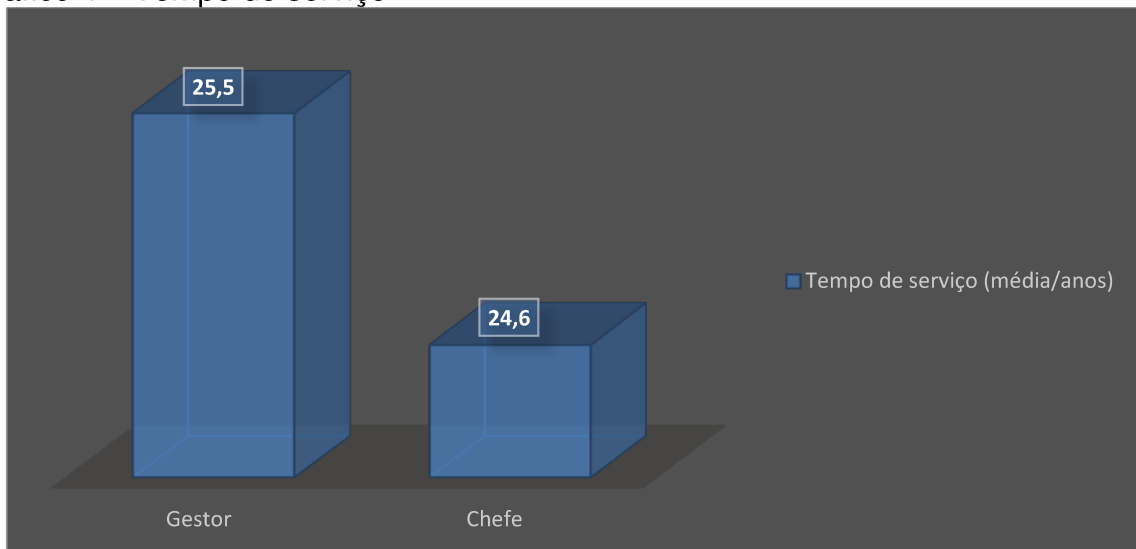
Tabela 2 – Área de atuação.

ÁREA DE ATUAÇÃO	Gestor	Chefe
Gabinte	0,00%	3,20%
Corregedoria	3,20%	0,00%
Assessoria Jurídica	3,20%	0,00%
Assessoria de Recursos Humanos	3,20%	0,00%
Assessoria de Desenvolvimento Institucional	3,20%	0,00%
Assessoria de Gestão de Projetos	3,20%	0,00%
Unidade de Pesquisa e Investigação	3,20%	0,00%
Célula de Gestão da Administração Tributária	6,50%	12,90%
Célula de Gestão da Ação Fiscal	12,90%	16,10%
Célula de Gestão de Pessoas e Administração	9,70%	19,40%

Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A Tabela 2 traz a relação da departamentalização na qual a SEFAZ (MA) se estrutura. E na sexta questão identifica-se quais as áreas de atuação dos servidores entrevistados, no total são 10 grandes setores, chamados de Gabinete, Corregedoria, Assessorias, Unidade de Pesquisa ou Células e, dentro desta última possuem subdivisões chamados Corpos Técnicos. Assim, destaca-se que 12,9% dos gestores e 19,4% dos chefes encontram-se lotados nas Células. E ainda, que o maior número de gestores faz parte da Célula de Gestão da Ação Fiscal e, os chefes, na Célula de Gestão de Pessoas e Administração. Em anexo o organograma da SEFAZ (MA) para melhor compreensão dessa análise.

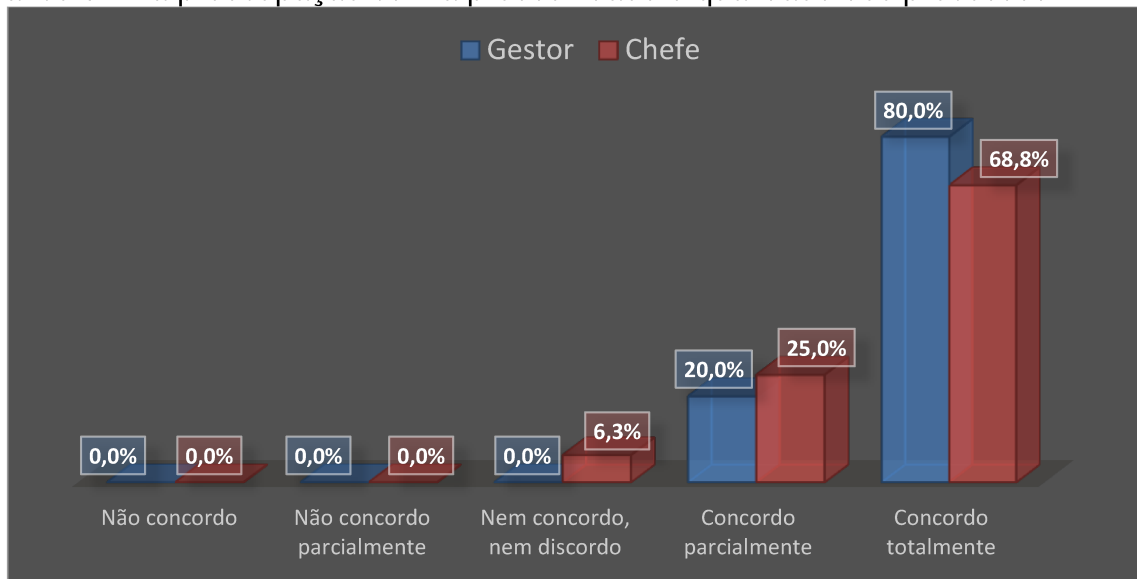
Gráfico 4 – Tempo de serviço



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Em relação ao tempo de serviço observou-se que a média entre gestor e chefe não são tão distintas, estão niveladas. O Gráfico 4 apresenta que as pessoas que ocupam cargo de gestão possuem tempo de serviço médio de 25,5 anos e as de chefia, 24,6 anos. Conclui-se que o tempo de serviço dos servidores que ocupam esses cargos são bastante significativos, isto é, que para ocupar cargos de nível mais altos, a experiência e tempo de serviço é bastante significativa.

Gráfico 5 - Há preocupação com a produtividade e qualidade dos processos

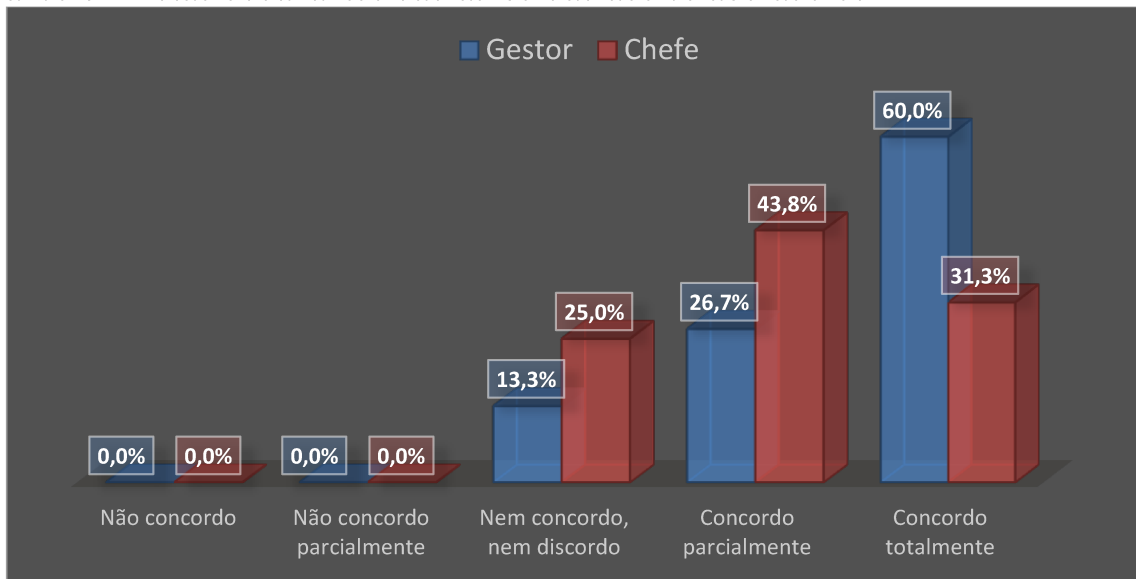


Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

As competências se apresentam para dar base a uma gestão mais efetiva e as pessoas são peças fundamentais para o sucesso de uma gestão. Quanto a Gestão e alcance de objetivos, 80% dos gestores e 68,8% dos chefes concordaram totalmente que há sim uma preocupação com a produtividade e qualidade dos processos realizado dentro da organização, resultados mostrados no Gráfico 5. Isto é, os gestores e chefes se vêm competentes quanto a sua preocupação em executar processos com qualidade e com resultados produtivos. Porém ainda sim, 6,3% dos chefes e nenhum gestor nem concordaram e nem discordaram de tal afirmativa, infere-se então que, ainda sim, há chefes que não se preocupam com os quesitos abordados.

Tal resultado corrobora com a fala da gestora do setor de Assessoria de Recursos Humanos, Iolanda Barbosa, quando afirma a existência de um sistema, Sistema de Avaliação e Monitoramento – SAM, que avalia e monitora através de indicadores, nível de cumprimento de metas e análises periódicas o desempenho dos funcionários. Tal sistema visa o atingimento de das pretensões estabelecidas na missão, visão e objetivos estratégicos estabelecidos pela organização, juntamente com os servidores.

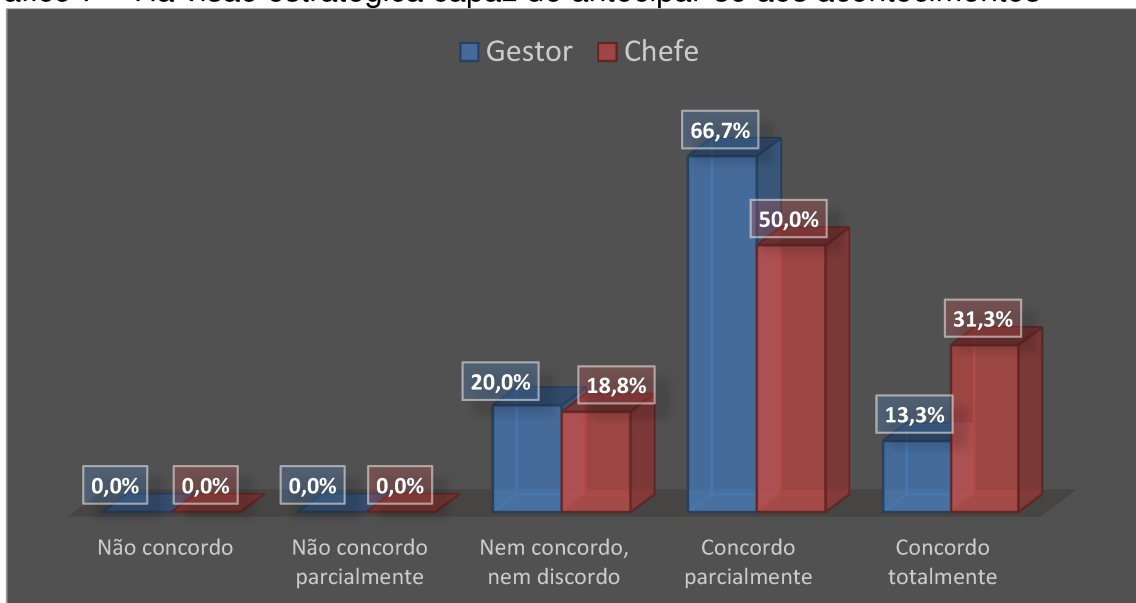
Gráfico 6 - Metas desafiantes são atribuídas aos colaboradores



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Ainda discutindo sobre a competência de Gestão e alcance de objetivos, o Gráfico 6 explicita que 60% dos gestores e 31,3% dos chefes concordam totalmente quando se refere atribuição de metas desafiantes aos colaboradores. E ainda, os chefes em 25%, enquanto apenas 13,3% dos gestores nem concordam e nem discordam com a afirmativa, logo, acredita-se que os chefes são menos preocupados em motivar seus funcionários com metas desafiantes, que instiguem para um maior desempenho dos mesmos do que os gestores.

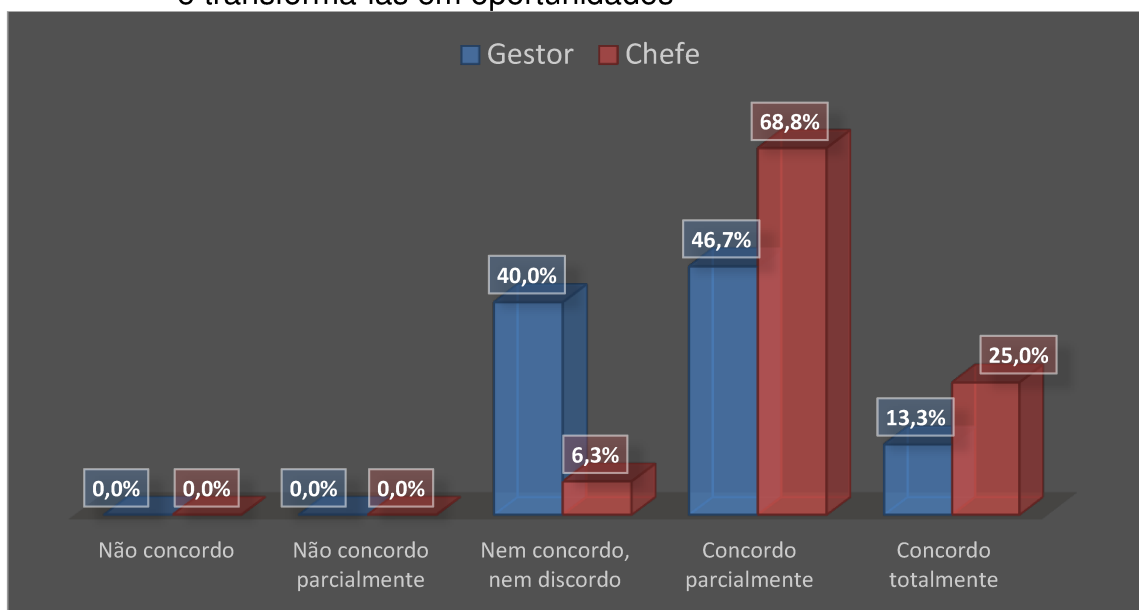
Gráfico 7 – Há visão estratégica capaz de antecipar-se aos acontecimentos



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A próxima competência da dimensão gestão é “Visão Estratégica”, consta-se que a visão estratégica dos servidores da SEFAZ (MA) se apresenta em maior quantidade tanto de chefes e gestores com grau 4, concordo parcialmente, e ainda, 20% dos gestores e 18,8% dos chefes nem concordam nem discordam com essa afirmativa. Portanto percebe-se que por mais que a organização se preocupe com planejamento estratégico em primeira instância, seus funcionários ainda se mantem um pouco aquém disto.

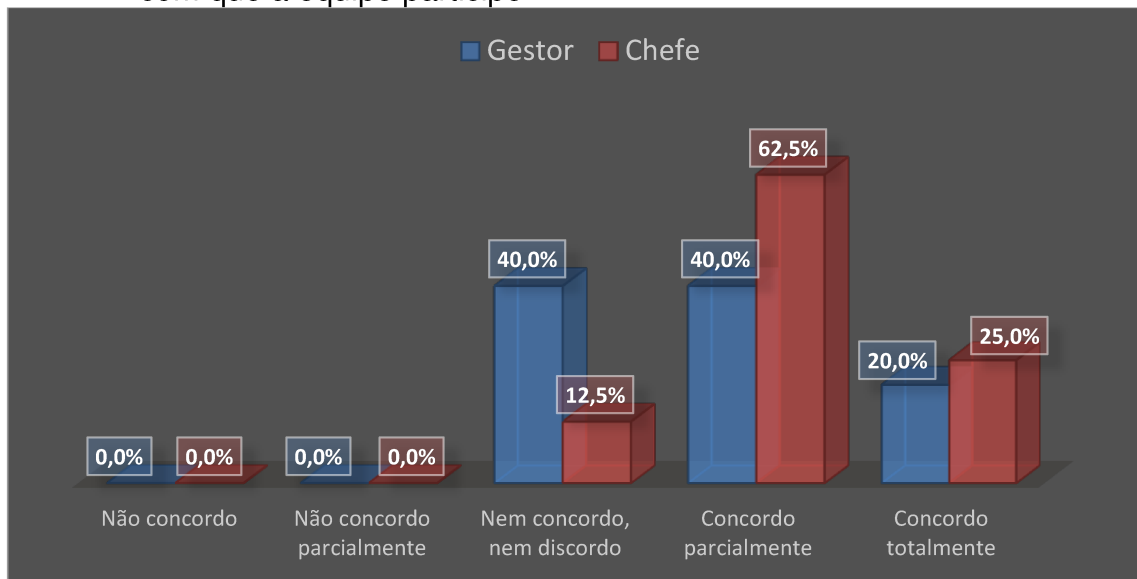
Gráfico 8 – Há capacidade de modificar a cultura da organização, identificar ameaças e transformá-las em oportunidades



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A capacidade de modificar a cultura da organização, identificar ameaças e transformá-las em oportunidades é uma competência essencial para os servidores, pois assim estão se preparando para as contingências do meio e do próprio subsistema. Porém, o Gráfico 8 aponta para o resultado de, 46,7% dos gestores e 68,8% dos chefes concordam parcialmente; 40% dos gestores e 6,3% dos chefes nem concordam e nem discordam com a afirmativa. Logo, constata-se que gestores e chefes não visualizam tal capacidade em suas potencialidades, que é um lado ruim para a organização, pois a mesma precisa disto para manter-se competitiva no mercado, e nesse caso, o mercado público.

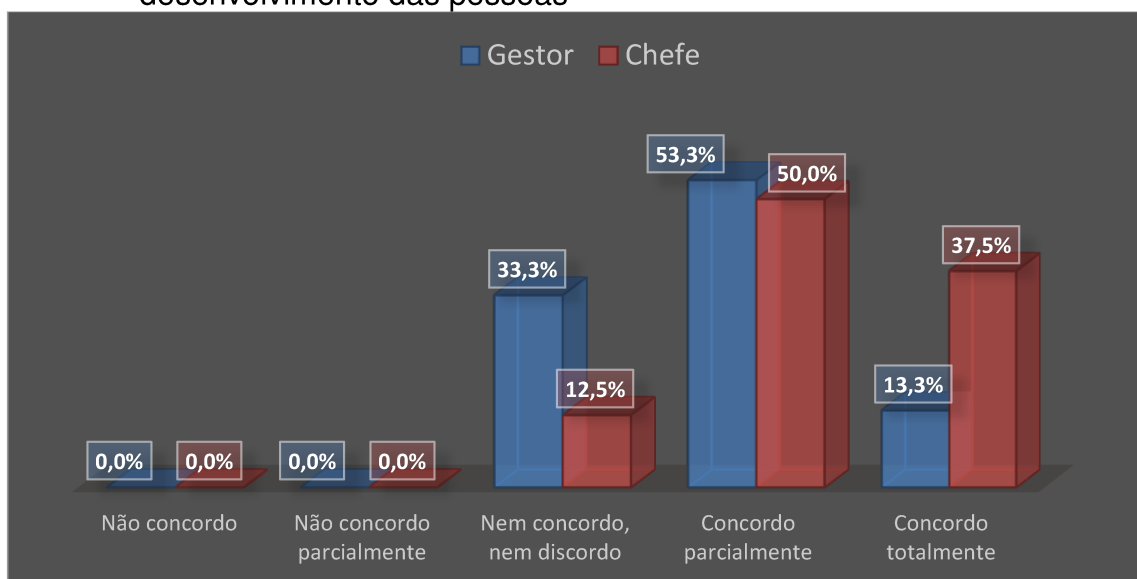
Gráfico 9 – Há responsabilidade de comunicar as estratégias da organização e fazer com que a equipe participe



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A responsabilidade de comunicar as estratégias da organização e construir uma equipe participativa faz parte das competências de gestores e chefes pelo fato de estarem à frente de um conjunto de pessoas para orientá-los, correspondendo a competência “Liderança Executiva”. Entre os gestores e chefes, 40% e 62,5%, nesta ordem, concordam parcialmente e 40% e 12,5%, nem concordam e nem discordam com a afirmativa apresentada no Gráfico 9.

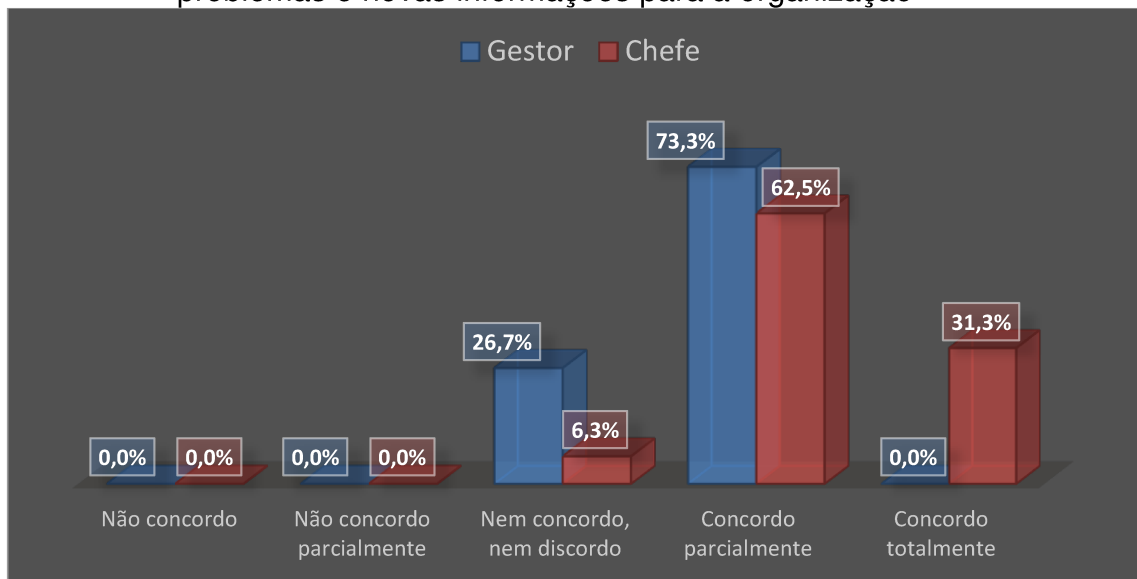
Gráfico 10 – Há condições para liderar, delegar, fornecer referências e estimular o desenvolvimento das pessoas



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Para completar os desdobramentos da competência anterior, os gestores em, 53,3% e chefes, em 50% concordam parcialmente com a afirmativa que paira sobre os quesitos de liderar, delegar, fornecer referências e estimular o desenvolvimento das pessoas. Não deixando de existir aqueles que nem concordam e nem discordam, 33,3% e 12,5% gestores e chefes, respectivamente, apresentados no Gráfico 10.

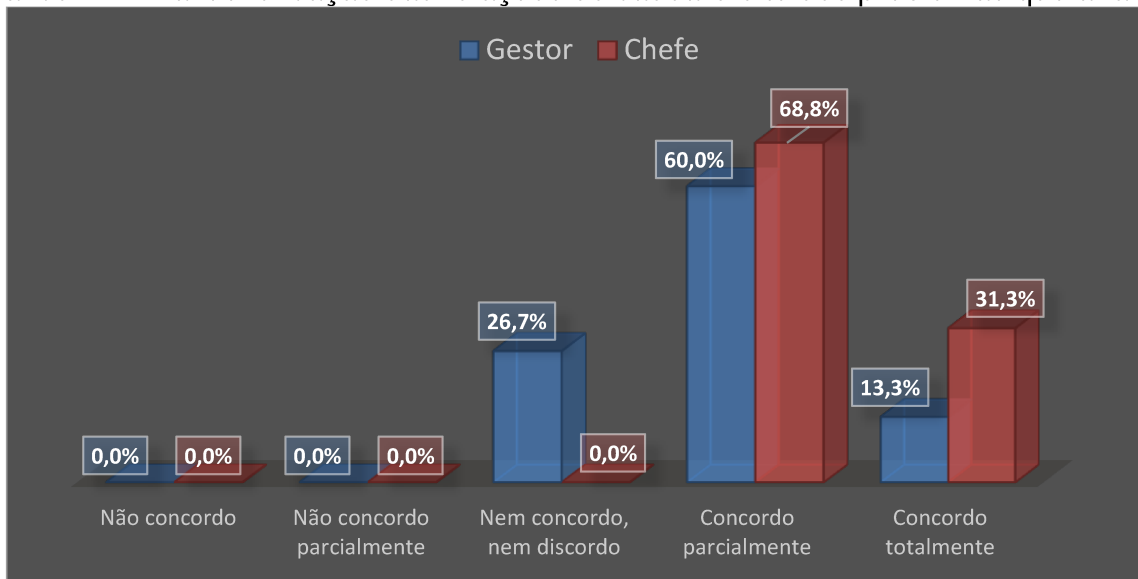
Gráfico 11 – Há capacidade de desenvolver métodos de trabalho, identificando problemas e novas informações para a organização



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A Matriz de Competências apresenta “Pensamento sistêmico conceitual” que refere-se a capacidade de desenvolver métodos de trabalho, identificando problemas e novas informações para a organização, julgada por gestores e chefes, 73,3% e 62,5%, respectivamente, concordaram parcialmente que possuem tal capacidade, mas ainda sim, 31,3% dos chefes concordam totalmente, acreditando que há sim capacidade de inovar em métodos de trabalho, apontar problemas e trazer novas informações para a organização, porém esta é uma perspectiva apenas de chefes, com 31,3% e nenhum dos gestores estabelece concordância total, com 0,0%, visto no Gráfico 11.

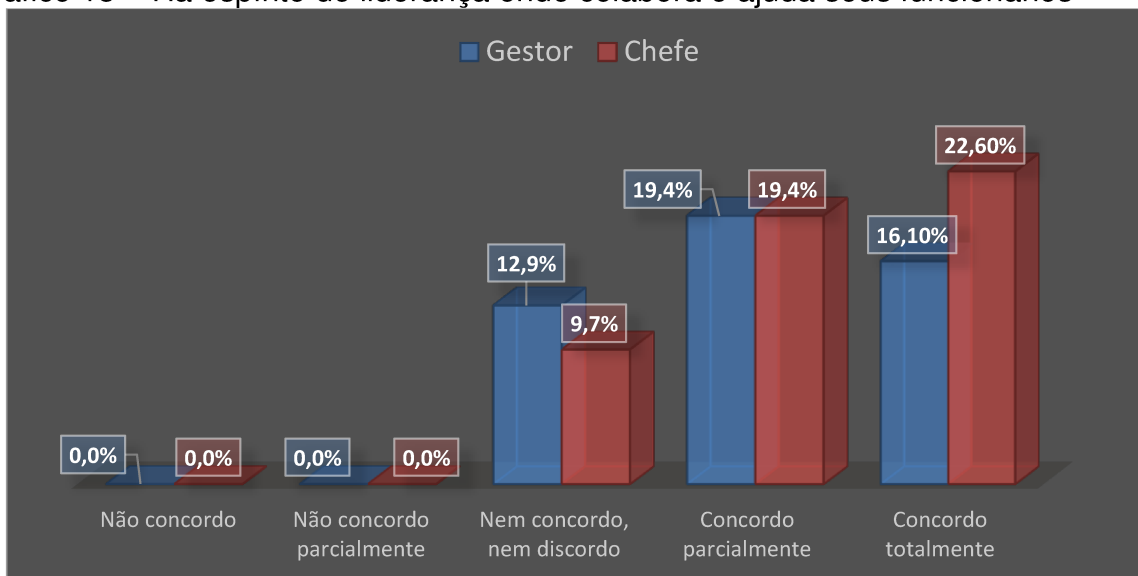
Gráfico 12 – Há identificação das relações de causa-efeito dos problemas que analisa



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Dentro da SEFAZ (MA) identificar as relações de causa-efeito dos problemas também está inserido dentro dos desdobramentos da competência “Pensamento sistêmico conceitual”, o Gráfico 12 reflete que 60% dos gestores e 68,8% dos chefes concordam parcialmente e, 13,3% e 31,3%, nesta sequência, gestores e chefes concordam totalmente. Infere-se que essa competência quando se trata da análise de problemas ainda não é vista totalmente sobre atitudes das pessoas que estão ocupam cargo gerencial e de chefia.

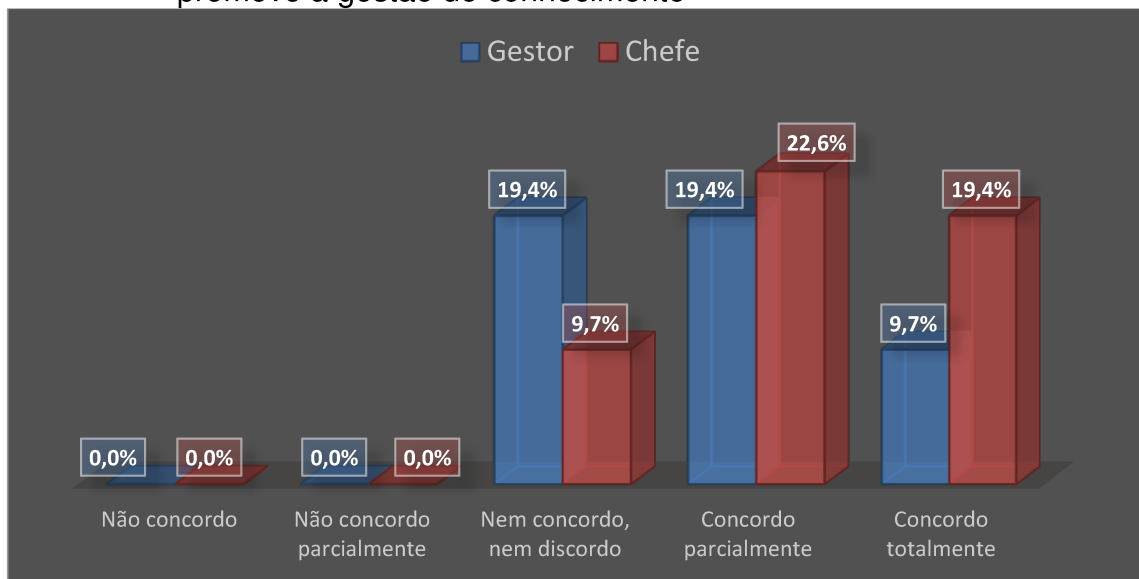
Gráfico 13 – Há espírito de liderança onde colabora e ajuda seus funcionários



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A décima sétima afirmativa trata, dentro da competência “Colaboração e disseminação do conhecimento”, sobre o espírito de liderança do público-alvo da pesquisa, onde os chefes acreditam em maior quantidade nessa perspectiva do que os gestores, pela porcentagem de 16,1% (gestores) e 22,6% (chefes), mostrado no Gráfico 13 acima.

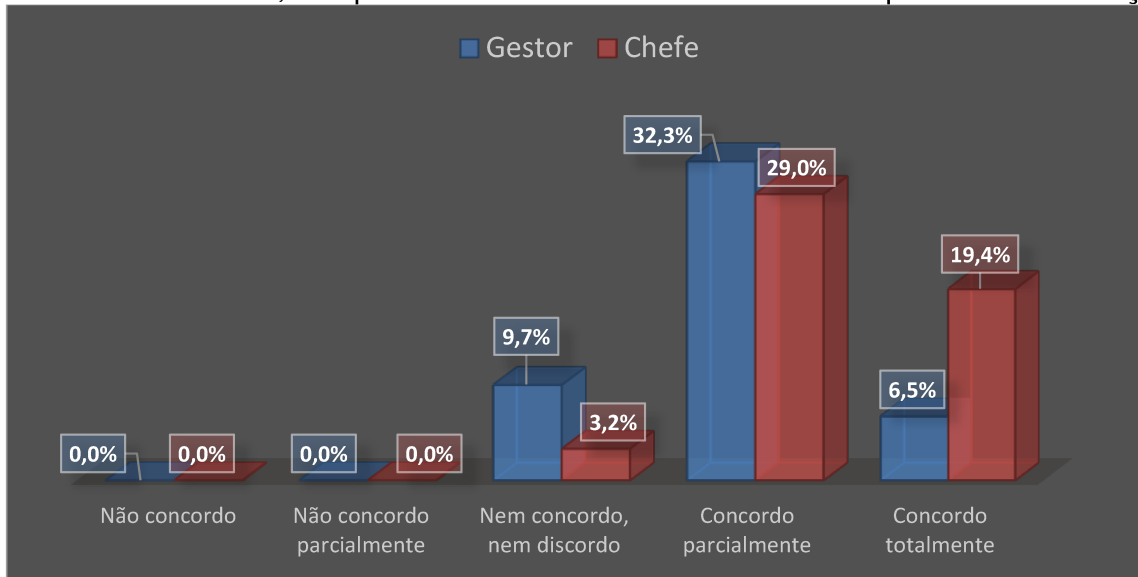
Gráfico 14 – É referência por seu conhecimento especializado na área que atua e promove a gestão do conhecimento



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

O reconhecimento de ser referência pelo conhecimento especializado na área que atua e democratizá-lo é entendido mais em nível de chefia, com a maior porcentagem de 22,6%, enquanto gestores, nem concordam e nem discordam em 19,4%, logo, estes últimos não compreendem serem referências, o que é pode ser uma limitação ou ponto negativo, pois aqueles que ocupam cargos de gerencia requerem possuir conhecimento especializado e ser reconhecido pela eficiência do seu trabalho, já que ganham cargos mais altos.

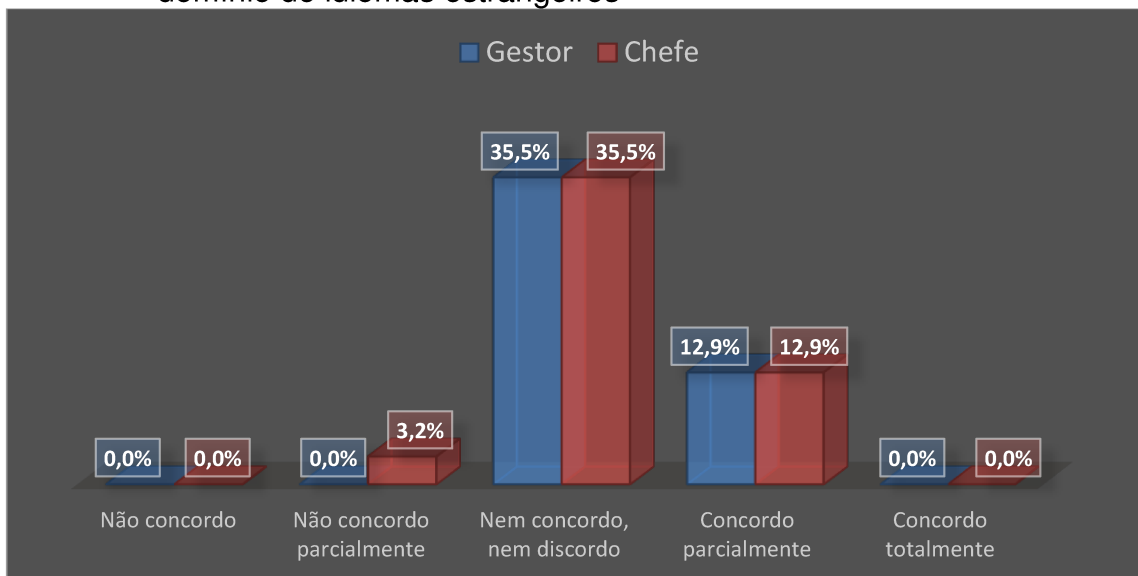
Gráfico 15 – Conhece, compreende e atua de acordo com sua especialidade e função



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Em 32,3% dos gestores concorda parcialmente quanto ao conhecimento, compreensão e atuação corroborada com sua especialidade e função, enquanto os chefes são em 29%. E, ainda, uma minoria de gestores, 6,5% e dos chefes, 19,4% concordam totalmente que há conhecimento, compreensão e atuação afins com as funções desempenhadas por eles, fazendo parte da competência “Conhecimento especializado”. Conclui-se então que os chefes estão mais adequados quanto a cargo *versus* atuação de acordo com sua área no qual está especializado.

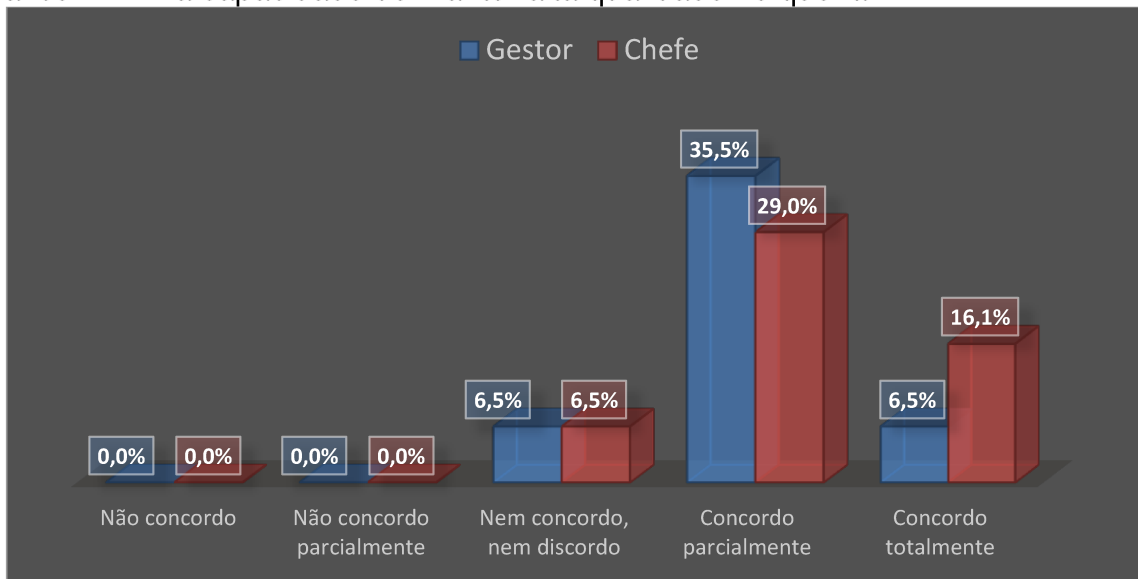
Gráfico 16 – Há utilização de linguagem técnica adequado em suas comunicações e domínio de idiomas estrangeiros



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Outra afirmativa que se propôs ao público-alvo da pesquisa foi sobre a linguagem utilizada nas comunicações, tanto gestores quanto chefes em 35,5% nem concordaram nem discordaram. Observa-se que há congruência de opinião entre ambos os níveis, que na SEFAZ (MA) gestores e chefes não utilizam linguagem técnica e nem idiomas estrangeiros em sua comunicação. Indo de encontro a adequação formal que se deve ter no ambiente de trabalho.

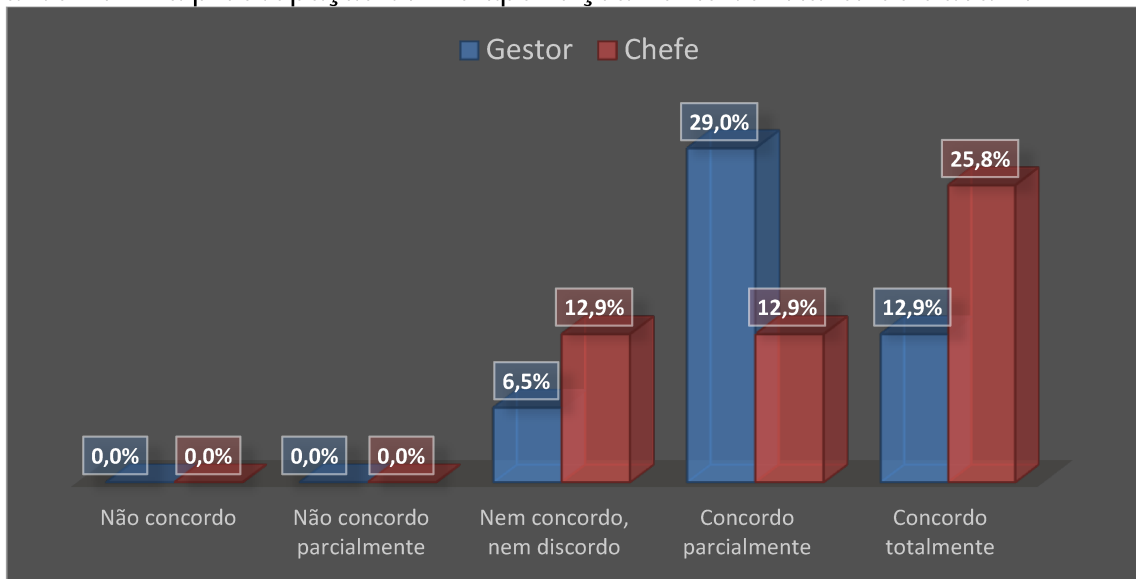
Gráfico 17 – Há capacidade de manter alta qualidade no que faz



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Tratando-se de “Orientação para a qualidade do trabalho” é ressaltado a capacidade de manter alta qualidade no serviço dos servidores. E, 35,5% dos gestores e 29% dos chefes, concordam parcialmente; enquanto, 16,1% (gestores) e 6,5% (chefes) concordam totalmente e acreditam que eles são capazes de manter qualidade no desempenho de suas funções.

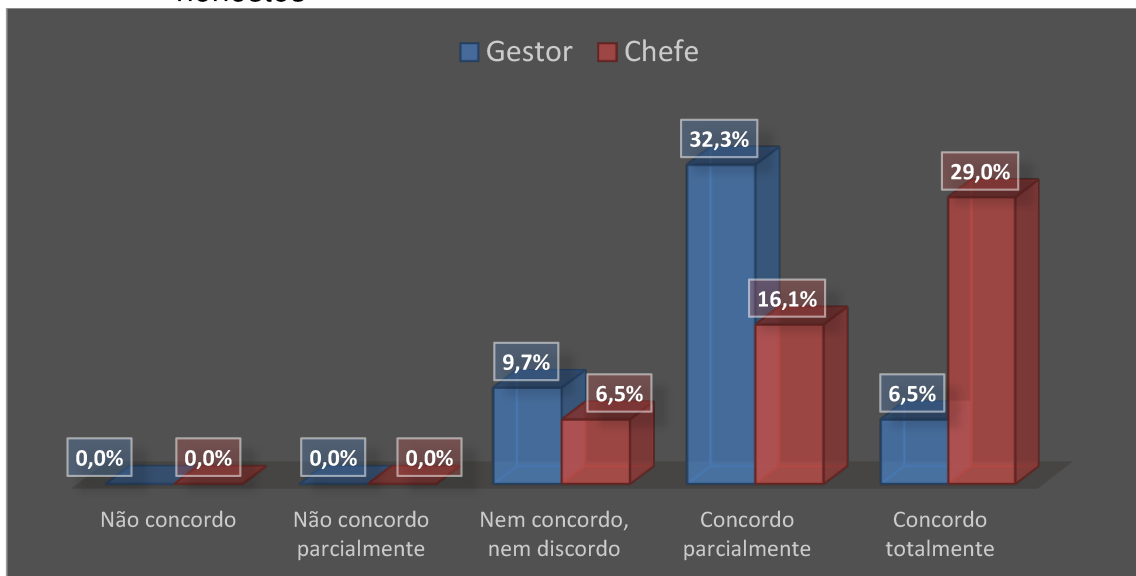
Gráfico 18 – Há preocupação com o aperfeiçoamento constante do trabalho



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Sobre a preocupação com o aperfeiçoamento constante do trabalho, os chefes se encontram mais preocupados comparado aos gestores, com 25,8% do primeiro e 12,9% do segundo concordam totalmente. Destaca-se que os chefes em 12,9% e os gestores em 6,5%, nem concordam e nem discordam com tal afirmativa, como mostra o Gráfico 18.

Gráfico 19 – Há capacidade de persuasão utilizando-se de argumentos sólidos e honestos

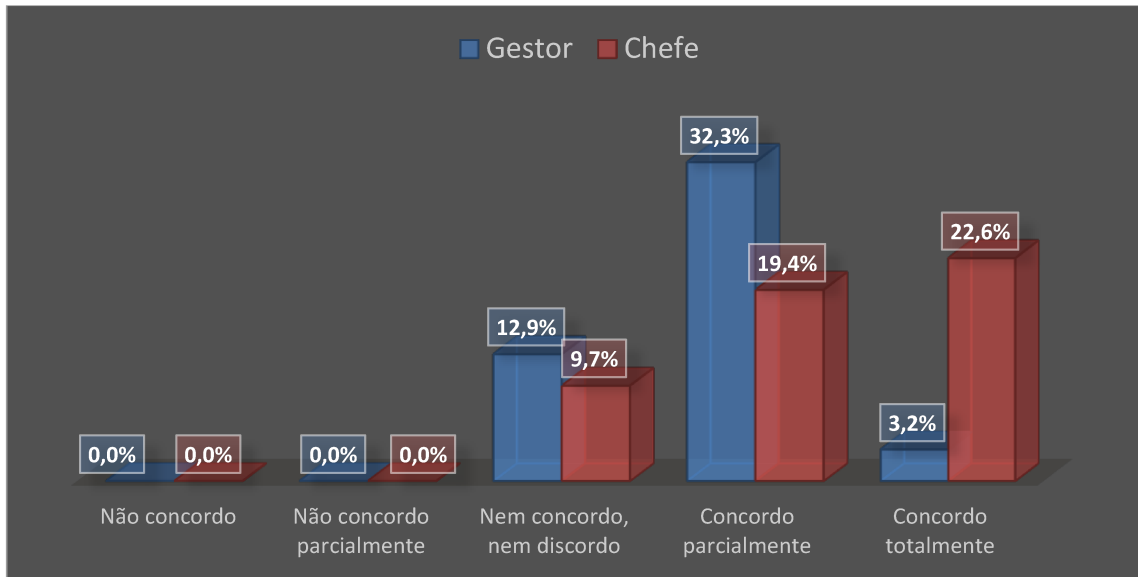


Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Os chefes se destacam quando se trata de capacidade de persuasão, com 29% deles concordando totalmente, reflete que estão mais capacitados de envolver e

persuadir utilizando argumentos sólidos e agindo com honestidade do que os gestores que aparecem com apenas 6,5%. Mas concordando parcialmente são 32,3% dos gestores e 16,1% dos chefes.

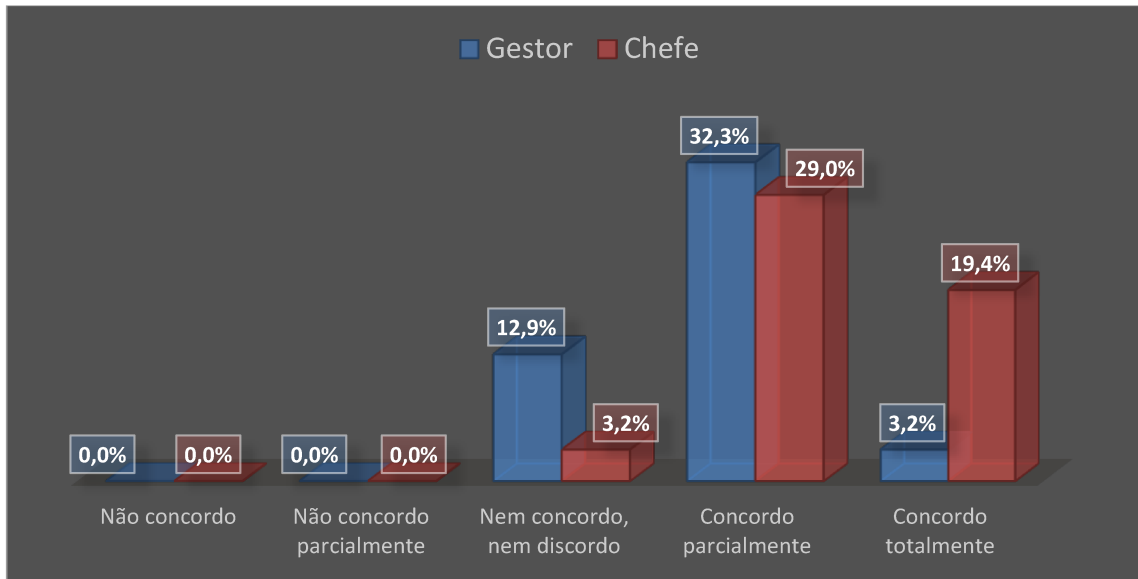
Gráfico 20 – Influencia e aproxima pessoas de diferentes posições para um equilíbrio de interesses



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Os gestores com 32,3% e os chefes com 19,4% concordam parcialmente quanto a afirmação de que tais pessoas influenciem e aproximem as pessoas de diferentes posições a fim de estabelecer um equilíbrio de interesses. Mas há maior acreditação dos chefes (22,6%) em relação a gestor (3,2%) quando concordam totalmente.

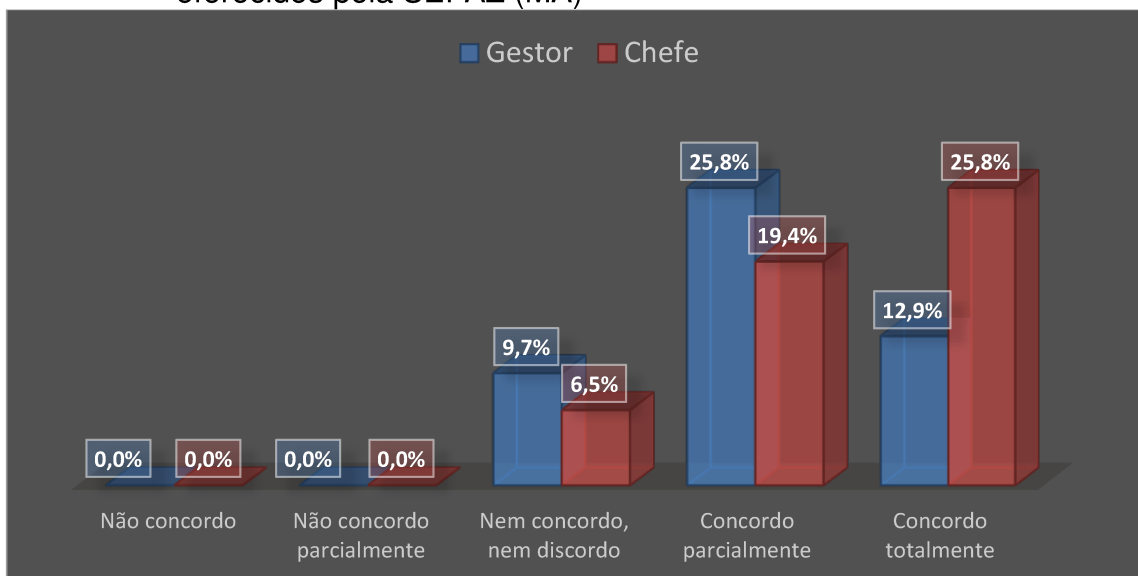
Gráfico 21 – Conhece profundamente, realiza proposta de melhorias, comunica claramente os benefícios



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

No Gráfico 21 mostra-se que 32,3% dos gestores e 29% dos chefes concordam parcialmente quando se trata de conhecer profundamente, realizar propostas de melhorias de comunicar os benefícios dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Mas os chefes apresentaram um nível maior de concordância total, com 19,4% em relação aos gestores com apenas 3,2%.

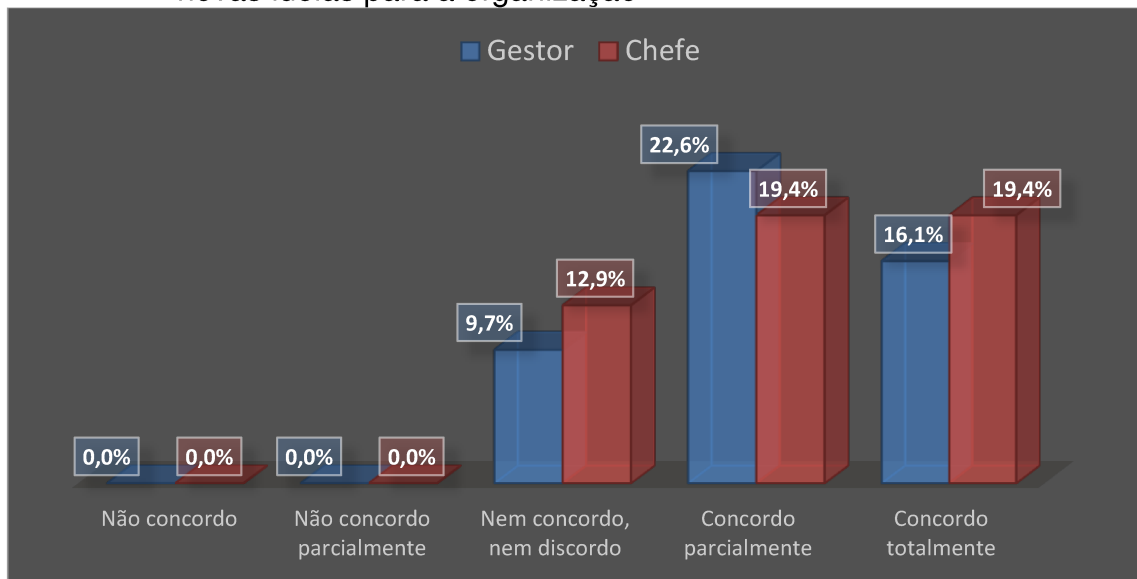
Gráfico 22 – Conhece as vantagens e desvantagens dos produtos e serviços oferecidos pela SEFAZ (MA)



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

O conhecimento da vantagens e desvantagens dos produtos e serviços da organização se tornam essenciais para se desempenhar com mais destreza e próprio conhecimento. 25,8% dos chefes concordam totalmente que sim, se conhece as vantagens e desvantagens do que se produz, enquanto os gestores em 12,9% aferiram essa opinião. E ainda, aparece aquele que nem concordam e nem discordam com a afirmativa, sendo esses em 9,7% dos gestores e 6,5% dos chefes.

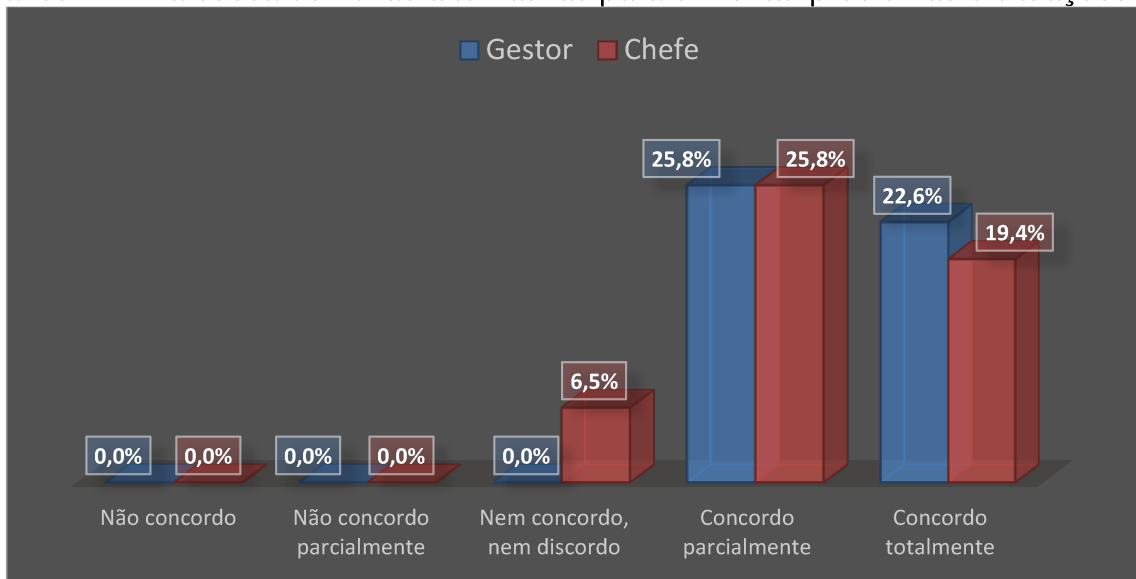
Gráfico 23 – Há capacidade de inovar e melhorar os processos de trabalho e propor novas ideias para a organização



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A capacidade de inovar e melhorar processos parte de uma dinâmica organização, que esteja consciente da importância de readaptação e de reinvenção constante. Porém, ainda não houve a internalização completa deste quesito demonstrando no Gráfico 23, que 22,6% dos gestores concordam ainda de maneira parcial e 19,4% dos chefes também. Concordando totalmente tem-se um percentual de 16,1% para gestores e 19,4% para os chefes. Perceptível que os chefes estão à frente de gestores quanto a opinião de que são capazes de inovação e melhoramento de processos.

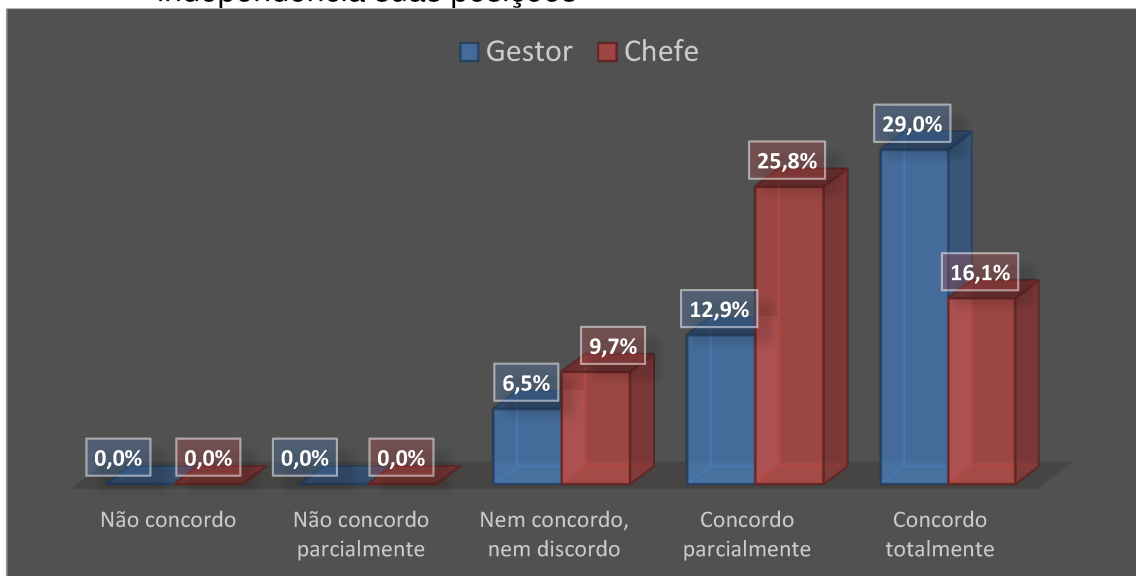
Gráfico 24 - Há busca de novas alternativas para enfrentar problemas e situações



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Nessa afirmativa apresentada, gestores e chefes se equiparam em 25,8% dos respondentes concordando parcialmente com a identificação que há uma busca, por parte deles, de novas maneiras que permitam enfrentar problemas e situações e, conseqüentemente, resolvê-las. Importante notar também que apenas chefes (6,5%) nem concordam e nem discordam, enquanto dos gestores (0,0%) posicionam-se dessa forma. Nota-se então que, gestores e chefes alinham-se quanto acreditam na busca de novas alternativas.

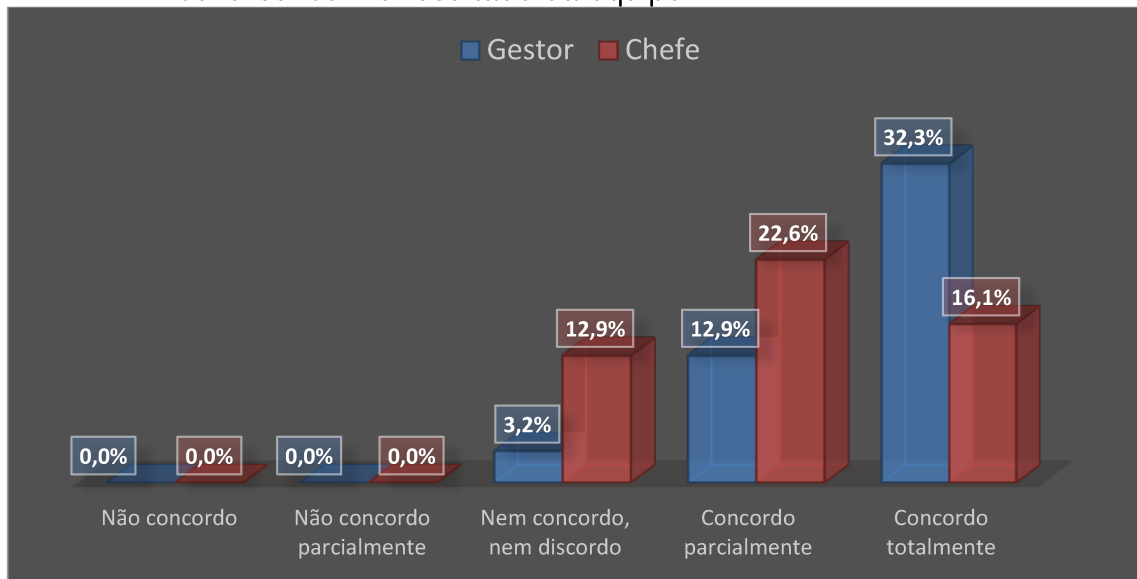
Gráfico 25 – Há capacidade de atuar como formador de opinião e de negociar com independência suas posições



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

Gestores e chefes possuem uma posição importante dentro da organização capazes de atuar como formadores de opinião e de negociar com independência seus posicionamentos. Os resultados da pesquisa apontam que 29% dos gestores e 16,1% dos chefes concordam totalmente em atuar formando opiniões e negociando independentemente seus posicionamentos diante das mais diversas situações.

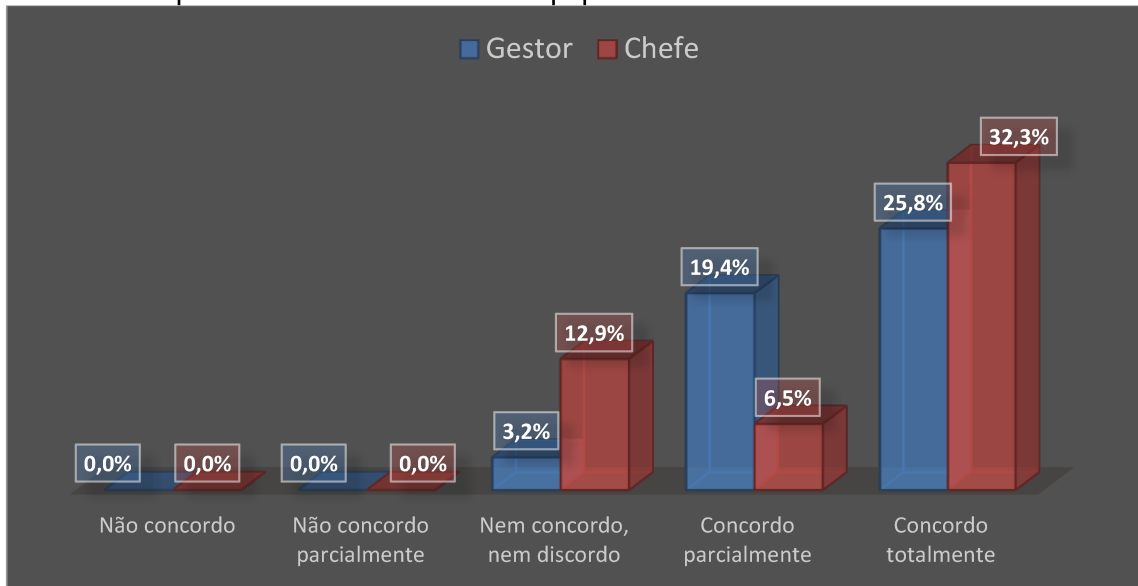
Gráfico 26 – Conhece a interdependência de seus trabalhos com o dos demais e contribui com o resultado da equipe



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A SEFAZ (MA) também pondera como essencial conhecer a interdependência de seus trabalhos com o dos outros e ser capaz de contribuir com o resultado da equipe. Nesse contexto, 32,3% dos gestores e 16,1% dos chefes concordam totalmente, acreditando na afirmativa abordada. Porém 3,2% e 12,9%, gestores e chefes, ainda se mantêm aquém dessa interdependência necessária. Assim, infere-se que os gestores são mais conscientes e conhecedores da interdependência que existe do trabalho em conjunto e da interação com o dos demais, para melhorar o desempenho da equipe e, conseqüentemente, da organização.

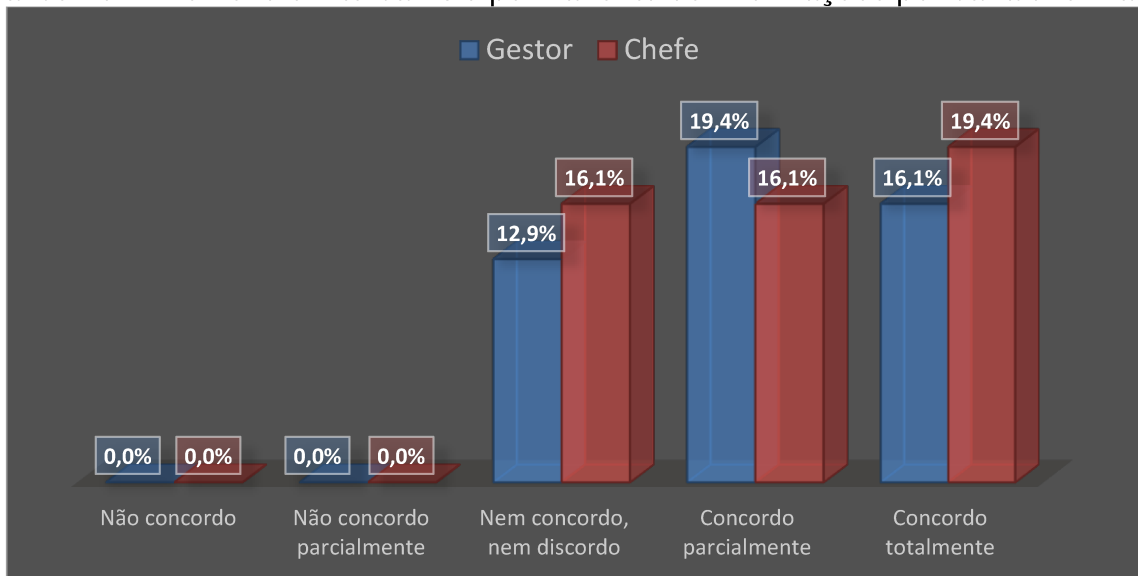
Gráfico 27 – Aposta em uma comunicação efetiva e participativa, escuta opiniões e pontos de vistas da sua equipe



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

O Gráfico 27 mostra, dentro da competência “Comunicação Eficaz” que os chefes, com 32,3%, concordam totalmente mais do que os gestores, com 25,8%, apostam na comunicação efetiva e democrática, permitindo escutar as opiniões da equipe, desenvolvendo uma gestão/chefia participativa. Mas ainda encontra-se aqueles que preferem não opinar sobre e que não acreditam nessa perspectiva, se mantêm uma resposta de nem concordar nem discordar, apenas 3,2% (gestores) e 12,9% (chefes), se apresentam desta maneira.

Gráfico 28 – Promove o intercâmbio permanente de informações por canais formais



Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A última afirmativa, ainda sobre a perspectiva de “Comunicação Eficaz”, ressalta que 16,1% dos gestores e 19,4% dos chefes, concordam totalmente que promovem o intercâmbio permanente de informações por canais formais dentro da organização. Importante ressaltar que, este gráfico foi o único que se manteve com porcentagens equilibradas em três níveis de concordância, 1,2 e 3. Assim, os gestores e chefes ainda não corroboram, encontram-se ainda com deficiência em relação a canal de comunicação de maneira formal. A informalidade ainda prevalece.

As diferenças de respostas, de graus de concordâncias, devem-se ao fator hierárquico, pois para cada cargo são atribuídas responsabilidades e funções diferentes, requerem conhecimentos técnicos diferentes e, conseqüentemente, posturas diferenciadas.

Tabela 3– Resultado dos questionários aplicados com gestores e chefes da SEFAZ (MA)

Nº		AFIRMATIVA	1 Não concordo	2	3	4	5 Concordo totalmente	MÉDIA
01 a 08 09	Gestão e alcance de objetivos	Identificação do servidor;	-	-	-	-	-	-
09		Há preocupação com a produtividade e qualidade dos processos;	0 0%	0 0%	1 3,20%	7 22,60%	23 74,20%	4,71
10		Metas desafiantes são atribuídas aos seus colaboradores;	0 0%	0 0%	6 19,40%	11 35,50%	14 45,20%	4,26
11	Visão estratégica	Há visão estratégica capaz de antecipar-se aos acontecimentos;	0 0%	0 0%	6 19,40%	18 58,10%	7 22,60%	4,03
12		Há capacidade de modificar a cultura da organização, identificar ameaças e transformá-las em oportunidades;	0 0%	0 0%	7 22,60%	18 58,10%	6 19,40%	3,97

Nº	AFIRMATIVA	1 Não concordo	2	3	4	5 Concordo totalmente	MÉDIA	
13	Liderança executiva	Há responsabilidade de comunicar as estratégias da organização e fazer com que a equipe participe;	0 0%	0 0%	8 25,80%	16 51,60%	7 22,60%	3,97
14		Há condições para liderar, delegar, fornecer referências e estimular o desenvolvimento das pessoas;	0 0,00%	0 0,00%	7 22,60%	16 51,60%	8 25,80%	4,03
15	Pensamento sistêmico conceitual	Há capacidade de desenvolver métodos de trabalho, identificando problemas e novas informações para a organização;	0 0,00%	0 0,00%	5 16,10%	21 67,70%	5 16,10%	4,00
16		Há identificação das relações de causa-efeito dos problemas que analisa;	0 0,00%	0 0,00%	4 12,90%	20 64,50%	7 22,60%	4,10
17	Colaboração e disseminação de conhecimento	Há espírito de liderança onde colabora e ajuda seus funcionários;	0 0,00%	0 0,00%	7 22,60%	12 38,70%	12 38,70%	4,16

Nº	AFIRMATIVA	1 Não concordo	2	3	4	5 Concordo totalmente	MÉDIA	
18	Colaboração e disseminação de conhecimento	É referência por seu conhecimento especializado na área que atua e promove a gestão do conhecimento;	0 0,00%	0 0,00%	9 29,00%	13 41,90%	9 29,00%	4,00
19		Conhecimento técnico especializado	Conhece, compreende e atua de acordo com sua especialidade e função;	0 0,00%	0 0,00%	4 12,90%	19 61,30%	8 25,80%
20	Orientação para a qualidade do trabalho		Há utilização de linguagem técnica adequado em suas comunicações e domínio de idioma estrangeiros;	0 0,00%	1 3,20%	22 71,00%	8 25,80%	0 0,00%
21		Influência e negociação	Há capacidade de manter alta qualidade no que faz;	0 0,00%	0 0,00%	4 12,90%	20 64,50%	7 22,60%
22	Há preocupação com o aperfeiçoamento constante do trabalho;		0 0,00%	0 0,00%	6 19,40%	13 41,90%	12 38,70%	4,19
23	Há capacidade de persuasão utilizando-se de argumentos sólidos e honestos;	0 0,00%	0 0,00%	5 16,10%	15 48,40%	11 35,50%	4,19	

Nº	AFIRMATIVA	1 Não concordo	2	3	4	5 Concordo totalmente	MÉDIA
24	Influencia e aproxima pessoas de diferentes posições para um equilíbrio de interesses;	0 0,00%	0 0,00%	7 22,60%	16 51,60%	8 25,80%	4,03
25	Conhece profundamente, realiza proposta de melhorias, comunica claramente os benefícios;	0 0,00%	0 0,00%	5 16,10%	19 61,30%	7 22,60%	4,06
26	Conhece as vantagens e desvantagens dos produtos e serviços oferecidos pela SEFAZ (MA);	0 0,00%	0 0,00%	5 16,10%	14 45,20%	12 38,70%	4,23
27	Há capacidade de inovar e melhorar os processos de trabalho e propor novas ideias para a organização;	0 0,00%	0 0,00%	7 22,60%	13 41,90%	11 35,50%	4,13
28	Há busca de novas alternativas para enfrentar problemas e situações;	0 0,00%	0 0,00%	2 6,50%	16 51,60%	13 41,90%	4,35

Nº	AFIRMATIVA	1 Não concordo	2	3	4	5 Concordo totalmente	MÉDIA		
29	Cooperação e trabalho em equipe	Capacidade de atuar como formador de opinião e de negociar com independência suas posições;	0 0,00%	0 0,00%	5 16,10%	12 38,70%	14 45,20%	4,29	
30		Conhece a interdependência de seus trabalhos com o dos demais e contribui com o resultado da equipe;	0 0,00%	0 0,00%	5 16,10%	11 35,50%	15 48,40%	4,32	
31		Comunicação eficaz	Aposta em uma comunicação efetiva e participativa, escuta opiniões e pontos de vistas da sua equipe;	0 0,00%	0 0,00%	5 16,10%	8 25,80%	18 58,10%	4,42
32			Promove o intercâmbio permanente de informações por canais formais.	0 0,00%	0 0,00%	9 29,00%	11 35,50%	11 35,50%	4,06

Fonte: Pesquisa direta realizada pela autora (2017)

A Tabela 3 apresenta uma síntese dos resultados de todas as respostas apuradas com o questionário, sem fazer distinção de gestor ou chefe – tal distinção exhibe-se nas análises individuais mostradas com os gráficos de cada afirmativa –. Nesta inclui-se a frequência e a porcentagem das respostas, podendo identificar qual a tendência das mesmas. Destaca-se que as afirmativas, no geral, tendem para o grau 5, com médias variando de 4,03, quanto as metas desafiantes que são atribuídas aos seus colaboradores, gestores e chefes acreditam existir essa prática enquanto

líderes de equipe; e 4,71, com uma frequência de 23 respondentes, tratando que há preocupação por parte dos gestores e chefes com a produtividade e qualidade dos processos realizados.

Apenas três afirmativas encontram suas médias classificadas entre grau 3 e 4, uma referente à modificação da cultura, que com o resultado apresentado, acredita-se que ainda exista objeção dos servidores para modificar a cultura da organização, aderir mudanças de comportamentos, capacidade de identificar ameaças e oportunidades; a outra perpassa também sobre dificuldade, de comunicar e disseminar as estratégias da organização, por mais que o modelo da SEFAZ (MA) tenha suas premissas baseadas no planejamento estratégico, encontra-se aí então, uma fragilidade do modelo e, conseqüentemente, da Matriz de Competências, falta de visualização das estratégias da organização por parte dos funcionários; por último, na opinião da grande maioria, existe uma carência de formalidade quanto a comunicação deles, estabelecem esse processo de comunicabilidade sob o coloquial.

A pesquisa mostrou que a matriz é contemplada de forma efetiva, pois a maioria das respostas tiveram suas médias variando entre os graus 4 e 5, o que é muito satisfatório para a organização, em saber que gestores e chefes são conscientes e enxergam um nos outros o que demanda a Gestão de Pessoas por Competências, apresentada na matriz. Porém sabe-se que o melhoramento constante é sempre importante e nos pontos apresentados, melhorar os canais formais de comunicação, repassar as estratégias e se conscientizar que as mudanças são necessárias, por conta do mundo globalizado e do mercado dinâmico no qual se vive hoje, adaptar-se as transformações, buscar inovação para processos e produtos é uma maneira de sobreviver no mercado.

Para que esse modelo de gestão seja compreendido cada vez mais por aqueles que praticam e estão inseridos nele, reuniões periódicas podem ser realizadas, para tratar, atualizar e modificar o modelo. Envolver todas as pessoas necessárias para disseminar o conteúdo da Gestão por Competências. E, para itens específicos como melhorar a comunicação formal dentro da organização, exigir os registros de todas as atividades processuais, seja por e-mail ou por escrito.

Além dos questionários aplicados, foram realizadas entrevistas. Na Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão o setor responsável pela elaboração e manutenção do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências é a Assessoria de Recursos Humanos e Assessoria de Projetos, foram realizadas entrevistas com as

gestoras dos setores para que falassem a respeito do processo de implantação do modelo e das estratégias para mantê-lo atualizado e qual a percepção da mesma para em relação ao cumprimento das competências pelos gestores e chefes.

A entrevista realizada com as gestoras responsáveis foi bastante esclarecedora e ambas tiveram as mesmas respostas, por estarem juntas desenvolvendo este processo. Foram feitas perguntas referentes ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências. De acordo com o respondido, na primeira questão sobre o projeto de implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências faz parte de um dos projetos do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO) que possui projetos para melhoria da gestão das receitas e patrimônio dos estados brasileiros. Esses projetos são fundamentados na modernização do FISCO maranhense, entre os projetos desenvolvidos, está o de Gestão de Pessoas por Competências e o de Gestão do Conhecimento, que não foi abordado no presente trabalho.

Esse modelo de gestão é um processo, que teve início em setembro de 2013, segundo as entrevistadas, essa implantação é feita de forma gradativa, em um processo cíclico que nunca estagna, sempre se renova. Foi percebida a deficiência na área de gestão de pessoas, como por exemplo, a quantidade de profissionais que ainda é pouca para desempenhar muitas atividades relacionadas ao modelo novo de gestão, também a falta de conhecimento relacionado ao tema de Gestão de Pessoas por Competências.

O segundo questionamento foi a respeito de como ocorre o processo de manutenção do modelo, as gestoras afirmaram que é composto por fases, uma das fases mais importantes é a criação do Plano Individual de Desenvolvimento (PDI) através deste, o servidor saberá em qual nível está seu trabalho, quais as competências ele possui e quais ele precisa desenvolver para melhorar os resultados apresentados. Os contribuintes trabalham em postos de trabalho, cada posto possui seus conhecimentos técnicos (cursos) e comportamentais (habilidades), através do PDI ele saberá se está bem desenvolvido ou não para o seu posto.

Esses postos de trabalho são flexíveis, em um período a pessoa pode estar em um posto, em outro ela pode ser recrutada a um posto diferente do que ocupou anteriormente. Esse recrutamento dependerá das competências presentes em cada servidor e das necessárias aos postos. Com isso, o contribuinte se sente parte de um todo, responsável pelos resultados da instituição como um sistema integrado e

interdependente. Por isso o Dicionário de Competências contempla definições das competências para todos os níveis hierárquicos, apesar de não ser exigido no primeiro momento a contemplação de todas, mas sim, de uma quantidade específica já explicada anteriormente.

A terceira e última questão, “Você acredita que a matriz de competências é contemplada e desempenhada por todos os gestores e/ou chefes?”, as entrevistadas se posicionaram de maneira defensiva, apontando que na prática, não há um entendimento completo da importância do modelo da instituição, mas que se percebe por parte dos gestores e chefes a tentativa de se alcançar plenamente tais competências, até pelos incentivos de treinamento e desenvolvimento que são oferecidos pela instituição. Um quesito abordado que gera fragilidade ao modelo, segundo as gestoras, é a questão do tempo de serviço dos servidores, característico de organizações públicas, o concurso, faz com que o tempo de serviço seja alto, e a idade dos servidores também, fazendo que exista um nível alto de resistência a mudanças. Corroborando com o Gráfico 8, sobre a concordância parcial dos gestores e chefes quando se trata e capacidade de modificar a cultura, daí ressalta-se a dificuldade de dinamicidade e mudanças desses agentes.

5 CONCLUSÃO

As pessoas cada vez mais têm papel decisivo para o sucesso ou fracasso das organizações, por isso a importância de estabelecer equilíbrio entre os interesses dos indivíduos e da organização. A Gestão de Pessoas por Competências tem sido uma maneira eficiente de gerir estrategicamente o recurso humano das organizações, proporcionando a criação de novos conceitos, novas ideias, que colaboram para melhorar e aumentar o desempenho dos indivíduos.

A Matriz de Competências desempenha uma função importante para dar base e norteamento para a organização e funcionários, pois traz em seu escopo as competências necessárias, na visão da SEFAZ (MA), para o desenvolvimento e alcance de objetivos estratégicos, conhecimentos, comportamentos esperados e habilidades requeridas dos servidores.

Os servidores da SEFAZ (MA) estão começando a ter essa consciência da importância da GPPC, incorporando as competências, principalmente por conta do mercado de trabalho que vivemos hoje, com a competição cada vez mais acirrada e a necessidade de se diferenciar em relação a outras instituições.

Os posicionamentos de gestores e chefes se equiparam em uma linha tênue de contemplação parcial para total da Matriz de Competências, com seus pontos fortes em preocupação em produzir efetivamente e atribuir qualidade aos processos desempenhados, colaborando diretamente para o que a organização oferece para seus clientes. Outro destaque para uma comunicação efetiva, apesar de não formal, mas participativa que permite opiniões e sugestões de todos, concordando com uma gestão democrática.

Compreendem ainda, a importância de disseminar conhecimento, da liderança, da influência e negociação, criatividade e empreendedorismo, cooperação e trabalho em equipe, entre outros. Todos em uma relação de colaboração e complementariedade para se tornar competente.

A comparação de atuação entre gestores e chefes se diferem de acordo com o tema abordado, alguns pontos caracterizam contemplação maior por gestores e outras de chefes, perceptível na análise de resultados. Isso se dá por fator hierárquico e de abrangência, cargos com níveis diferentes possuem focos de responsabilidades diferentes, daí conhecimentos, habilidades e atitudes diferenciadas. Portanto se apresentam graus de concordâncias diversas.

De acordo com o resultado, a maioria dos servidores, em geral, está satisfeita, ao grau de Likert, concordando totalmente, com o modelo de Gestão de Pessoas por Competências e com a Matriz de competência. Conseguem perceber, na prática, a contemplação das competências ao ponto de contribuir, significativamente, para o resultado da organização. Mas ainda precisam ser trabalhadas algumas competências que gestores e chefes não identificam como praticadas, ainda se posicionando de maneira anulativa.

Dessa maneira, o setor de Recursos Humanos da Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão pretende continuar incentivando e internalizando o seu modelo de gestão, para melhorar o desempenho de cada um pessoal e profissionalmente, desenvolvendo-os e preparando-os para lidar com as contingências e desafios da vida. E, ao mesmo tempo em que estará refletindo em resultados eficientes e alcance dos objetivos estratégicos da organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. OLIVEIRA, Patrícia M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, vol. 08, n. 04, p. 13-15, out./dez. 2001.

BEHR, A. **Mapeamento de competências na pequena empresa de software: o caso da ABC Ltda.** 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22742>>. Acesso em: 7 maio 2017.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1. p. 08-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Casa Civil. 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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 07 fev. 2017.

CARVALHO, M. M. **Experiência de implantação da gestão por competências em instituição pública brasileira. O outro lado da moeda: a opinião dos funcionários.** 2007. Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/producaointelectual/obras_intelectuais/306_obraIntelectual.pdf>. Acesso em 20 fev. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: série provas e concursos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CURRIE, Graeme. DARBY, Roger. **Competence-based management development: rhetoric and reality.** **Journal of European Industrial Training**, vol.19, n. 5, p. 11-18, 1995.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

DYSON, Chris. HOBBS, Russel. The way forward -- competencies rule OK -- but whose competencies matter most? **The British Journal of Administrative Management**, Orrington, vol. 29. p. 26-27, jan. /fev. 2002.

FENSTERSEIFER, Jaime E. WILK, Eduardo de O. **Inteligência Corporativa de Recursos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto. 2003.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogério Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Recape – Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, vol. IV, n. 02, maio/jun./jul./ago. 2014.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: AMARAL, R.M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006. FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 5, p.183-196, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HOFRICHTER, David A; SPENCER, Lyle M. Competencies: The right foundation for effective human resources management. **Compensation and Benefits Review**, vol.28, n. 06, p. 20-24, nov./dez.1996.

INTAGLIATA, Jim. ULRICH, Dave. SMALLWOOD, Norm. Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. **HR. Human Resource Planning**, v. 23. n. 03. p. 12-23, 2000.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUCIA, A. D. LEPSINGER, R. **The art and science of competency models**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MANSFIELD, Richard S. Building Competency Models: approaches for HR Professionals. **Human Resource Management**, vol. 35. n. 01. p. 7-18, 1996.

MATURO, Regiane de C. **Competência: análise dos conceitos que fundamentaram as principais propostas de gestão por competências**. In NERI, Aguinaldo A. (org) **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 2005.

McLAGAN, Pat. Competency models: Great ideas revisited. **Training & Development**, vol. 50, n. 01, p. 60-64, jan. 1996.

MIRABILE, Richard J. Everything you want to know about competency modeling. **Training & Development**, vol. 51, n. 08, p. 73-77, ago. 1997.

MODELO de Gestão por Competências e Dicionário de Competências SEFAZ-MA. São Luís: 2014. Disponível em: <<http://portal.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/jsp/principal/principal.jsf>>. Acesso em: 20 jan. 2017

OLIVEIRA, Márcia Regina de; SANTOS, Isabel Cristina dos; LOURENÇÃO, Paulo Tadeu de Mello. Avaliação por competências em ambientes de alta tecnologia. In: CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira (Org.). **Gestão Integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

PARRY, Scott B. **The quest for competencies**. Training. Jul. 1996. Vol. 33. No. 07. pp. 48-54

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2007.

PRM, Souza. **A nova visão do Coaching na gestão por competências**: integração da estratégia: como desenvolver competências na prática, diminuindo subjetividades e ajustando o foco. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2007.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

_____. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark: 1999.

RUAS, Roberto. Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia. 2003.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.34-55.

RUZZARIN, Ricardo et al. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

RUZZARIN, Ricardo. AMARAL, Augusto. SIMIONOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun. 2013.
SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark 2005, 168p.

TRASATTI, Sidnei R. Treinamento de competências funcionais: moldando o futuro organizacional pelas pessoas. In: NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 2005.

UBEDA, Cristina L. SANTOS, Fernando C. A. Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizado das estratégias de recursos humanos e de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba. 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, vol. 23. n. 09. p. 30-33, set. 1991.

_____.What is meant by a competency? **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 14. n. 01. p. 29-36, 1993

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo: Competência**. Por uma nova lógica, São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM GESTORES E CHEFES DA SEFAZ (MA)

Continua

Matriz de Competências

1º semestre/2017 - UEMA

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

1. Cargo

1. Gestor 2. Chefe

2. Sexo

1. Masculino 2. Feminino

3. Escolaridade

1. Ensino Médio 2. Ensino Superior Incompleto 3. Ensino Superior Completo
 4. Pós-Graduação - Especialização 5. Pós-Graduação - Mestrado 6. Pós-Graduação - Doutorado
 7. Pós-Graduação - Pós-Doutorado

4. Curso de Pós-Graduação

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Administração Pública | <input type="checkbox"/> 2. Administração Tributária |
| <input type="checkbox"/> 3. Advocacia de Estado | <input type="checkbox"/> 4. Ciência da Computação |
| <input type="checkbox"/> 5. Ciências Jurídicas com Foco em Direito Tributário | <input type="checkbox"/> 6. Comércio Exterior |
| <input type="checkbox"/> 7. Contabilidade Avançada | <input type="checkbox"/> 8. Direito Tributário |
| <input type="checkbox"/> 9. Educação à Distância | <input type="checkbox"/> 10. Fiscalização e Legislação Tributária |
| <input type="checkbox"/> 11. Gestão de Pesquisa e Médias Empresas | <input type="checkbox"/> 12. Gestão de Projetos |
| <input type="checkbox"/> 13. Gestão Pública | <input type="checkbox"/> 14. Gestão Pública Empreendedora |
| <input type="checkbox"/> 15. Gestão e Direito de Trânsito | <input type="checkbox"/> 16. Nenhuma |

Você pode marcar diversas casas (3 no máximo).

5. Curso superior realizado

1. Administração 2. Engenharia 3. Economia 4. Pedagogia 5. Contabilidade 6. Nenhum
 7. Outro 8. Direito

Você pode marcar diversas casas (3 no máximo).

6. Se 'Outro', defina:

7. Área de atuação dentro da Secretaria de Estado da Fazenda

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Gabinete | <input type="radio"/> 2. Corregedoria |
| <input type="radio"/> 3. Assessoria Jurídica | <input type="radio"/> 4. Assessoria de Recursos Humanos |
| <input type="radio"/> 5. Assessoria de Desenvolvimento Institucional | <input type="radio"/> 6. Assessoria de Gestão de Projetos |
| <input type="radio"/> 7. Unidade de Pesquisa e Investigação | <input type="radio"/> 8. Célula de Gestão da Administração Tributária |
| <input type="radio"/> 9. Célula de Gestão da Ação Fiscal | <input type="radio"/> 10. Célula de Gestão de Pessoas e Administração |

8. Tempo de serviço (anos)

Gestão e Alcance de Objetivos

9. Há preocupação com a produtividade e qualidade dos processos;

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

10. Metas desafiantes são atribuídas aos seus colaboradores

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Visão Estratégica

11. Há visão estratégica capaz de antecipar-se aos acontecimentos

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM GESTORES E CHEFES DA SEFAZ (MA)

Continuação

12. Há capacidade de modificar a cultura da organização, identificar ameaças e transformá-las em oportunidades

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Liderança Executiva

13. Há responsabilidade de comunicar as estratégias da organização e fazer com que a equipe participe

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

14. Há condições para liderar, delegar, fornecer referências e estimular o desenvolvimento das pessoas

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Pensamento Sistêmico Conceitual

15. Há capacidade de desenvolver métodos de trabalho, identificando problemas e novas informações para a organização

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

16. Há identificação das relações de causa-efeito dos problemas que analisa

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Colaboração e Disseminação de Conhecimento

17. Há espírito de liderança onde colabora e ajuda seus funcionários

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

18. É referência por seu conhecimento especializado na área que atua e promove a gestão do conhecimento

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Conhecimento Técnico Especializado

19. Conhece, compreende e atua de acordo com sua especialidade e função

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

20. Há utilização de linguagem técnica adequado em suas comunicações e domínio de idioma estrangeiros

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Orientação para a Qualidade do Trabalho

21. Há capacidade de manter alta qualidade no que faz

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

22. Há preocupação com o aperfeiçoamento constante do trabalho

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Influência e Negociação

23. Há capacidade de persuasão utilizando-se de argumentos sólidos e honestos

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

24. Influencia e aproxima pessoas de diferentes posições para um equilíbrio de interesses

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM GESTORES E CHEFES DA SEFAZ (MA)

Continuação

Conhecimento do Produto ou Serviço

25. Conhece profundamente, realiza proposta de melhorias, comunica claramente os benefícios

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

26. Conhece as vantagens e desvantagens dos produtos e serviços oferecidos pela SEFAZ (MA)

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Criatividade e Empreendedorismo

27. Há capacidade de inovar e melhorar os processos de trabalho e propor novas ideias para a organização

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

28. Há busca de novas alternativas para enfrentar problemas e situações

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Cooperação e Trabalho em Equipe

29. Capacidade de atuar como formador de opinião e de negociar com independência suas posições

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

30. Conhece a interdependência de seus trabalhos com o dos demais e contribui com o resultado da equipe

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

Comunicação Eficaz

31. Aposta em uma comunicação efetiva e participativa, escuta opiniões e pontos de vistas da sua equipe

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

32. Promove o intercâmbio permanente de informações por canais formais

1. Não concordo 2. Não concordo parcialmente 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente

APÊNDICE B – PERGUNTAS DA ENTREVISTA REALIZADA COM AS GESTORAS RESPONSÁVEIS PELO MODELO GPPC

Essa entrevista possui como objetivo analisar o objetivo saber como se estabelece e desenvolve o modelo de Gestão de Pessoas por Competências na SEFAZ (MA) e sobre as competências definidas na Matriz de Competências. Sua participação visa contribuir para o alcance do objetivo final deste trabalho, que é parte componente da pesquisa monográfica. As informações obtidas serão divulgadas somente a nível acadêmico, sem a identificação de nenhum integrante.

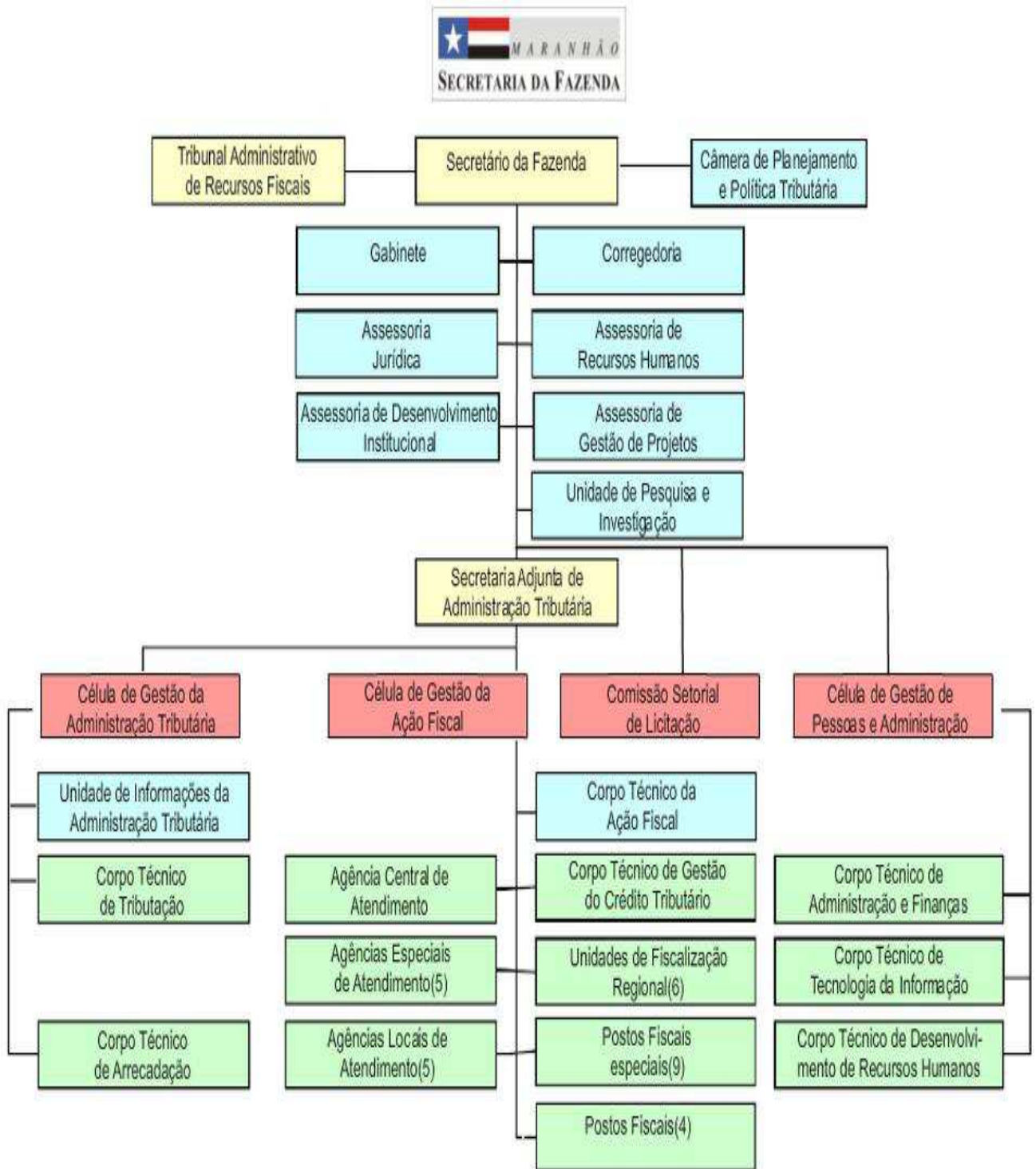
1. Como ocorreu o processo de implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências na SEFAZ (MA)?

2. Como é realizada a manutenção do modelo de GPPC?

3. Você acredita que a matriz de competências é contemplada e desempenhada por todos os gestores e/ou chefes?

ANEXOS

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO



ANEXO B – DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continua



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Conhecimento do Negócio
Definição	Capacidade para compreender, identificar, capturar, codificar, socializar e transferir os conhecimentos do negócio, as tendências e oportunidades do mercado, seu entorno, as fortalezas e debilidades da instituição, o marco regulatório e o mapa de processos da SEFAZ.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece em profundidade cada um dos serviços e a razão de ser da SEFAZ e relaciona suas vantagens com as necessidades do contribuinte. • Apresenta propostas e soluções adequadas e tem clareza sobre o valor que tem o serviço oferecido pela SEFAZ. • Antecipa-se às observações dos usuários ou contribuintes e apresenta propostas de solução. • Responde adequadamente às objeções dos usuários ou contribuintes com argumentos sólidos, verdadeiros e fundados. • Conhece as tendências do mercado, assim como as estratégias e novidades aplicáveis à área tributária, pelas quais detecta facilmente oportunidades de melhoria para SEFAZ e o lançamento de novos serviços. • Instrumenta métodos para identificar as tendências, oportunidades e ameaças do mercado. • É referência na área tributária, tanto nacional como regional por seus conhecimentos nos temas tributários.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece bem os serviços oferecidos e a razão de ser da SEFAZ. • Realiza propostas de qualidade de acordo com as características particulares de cada tipo de contribuinte. • Comunica claramente o valor agregado e os benefícios das soluções propostas. • Conhece as estratégias e as vantagens e desvantagens dos serviços oferecidos aos usuários ou contribuintes e detecta oportunidades de melhoria para a SEFAZ. • Possui um amplo conhecimento do marco regulatório da área tributária a nível nacional. • É referência nacional por seus conhecimentos na área tributária.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece adequadamente os serviços oferecidos e a razão de ser da SEFAZ.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta e compartilha os benefícios dos serviços oferecidos e fornece um adequado assessoramento. • Expõe vantagens e propostas de melhoria nos processos ou serviços da SEFAZ. • Responde de forma clara as observações a respeito das soluções ou propostas apresentadas. • Conhece as vantagens e desvantagens dos serviços e processos internos, detecta oportunidades de melhoria para a SEFAZ e as divulga. • É reconhecido pelos funcionários da sua área como exemplo de conhecimento técnico e dos processos da área.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece os serviços e processos oferecidos e a razão de ser da SEFAZ. • Comunica aos usuários ou contribuintes os serviços oferecidos e oferece assessoria adequada ao cliente interno e externo. • Expõe adequadamente as vantagens dos serviços da SEFAZ. • Responde adequadamente às objeções dos usuários ou contribuintes e é capaz de se comprometer com a solução requerida. • Mantém-se atualizado e em pleno conhecimento das características gerais do mercado e da área tributária.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece os serviços e processos oferecidos e a razão de ser da SEFAZ. • Utiliza propostas ou protocolos padronizados para dar solução aos usuários ou contribuintes. • Conhece adequadamente os processos, os protocolos e as políticas de sua área de atuação.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Proatividade e Orientação a Resultados
Definição	<p>Capacidade para estabelecer e alcançar objetivos e resultados esperados.</p> <p>Apresenta bons resultados no trabalho e para a SEFAZ. Estabelece e utiliza uma variedade de ações para obter bons resultados, sem necessidade de supervisão constante.</p>
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Promove e desenvolve na SEFAZ a orientação a resultados para superá-los e fixa padrões desafiadores de qualidade. • Desenha mecanismos que permitem revisar periodicamente o progresso alcançado com respeito ao cumprimento de metas. • Fixa desafios e metas desafiadores para a SEFAZ • Mantém altos níveis de rendimentos que agregam valor para a SEFAZ e conduz as permanentes melhorias de qualidade. • Fomenta nos funcionários, por meio do exemplo, altos padrões de qualidade no trabalho.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta sua atuação e das áreas sob sua responsabilidade a alcançar ou superar os resultados esperados, cumprindo com padrões de qualidade. • Participa na fixação de metas realistas e desafiantes para ele e para seus funcionários, superiores aos padrões da SEFAZ. • Seus resultados superam os níveis esperados e seu próprio rendimento passado. • Revisa, periodicamente, o cumprimento de objetivos e desempenho próprio e de seus funcionários por meio de indicadores de gestão. • Modifica métodos de trabalho com o propósito de melhorar o rendimento próprio e de sua equipe e encontra formas mais eficientes de fazer as coisas.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra uma preocupação constante orientada ao alcance ou superação de resultados esperados, segundo padrões de qualidades definidos. • Assume metas desafiantes e se orienta para melhoria de seus níveis de rendimento no marco da estratégia da SEFAZ. • Realiza um adequado acompanhamento de suas tarefas e das de sua

ANEXO B – DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<p>equipe de trabalho, de acordo com as linhas de atuação estabelecidas pela SEFAZ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre satisfatoriamente com os objetivos do seu posto de trabalho, ainda em situações de pressão e aceita desafios de melhoria. • Modifica seus métodos e procedimentos e implementa ferramentas práticas para obter melhores resultados.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra uma atitude firme e perseverante que o permite cumprir com os objetivos que foram estabelecidos de forma satisfatória. • Realiza modificações sugeridas para otimizar seus métodos de trabalho e os resultados que obtém. • Realiza adequado controle de seu trabalho, avalia procedimentos e executa ações corretivas quando se desvia dos objetivos traçados. • Mostra-se disposto a assumir metas realistas e também desafiadoras. • Mantém constante seu nível de desempenho em situações normais.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Guia-se por padrões de desempenho para cumprir suas tarefas. • Cumpre adequadamente os objetivos estabelecidos para seu posto de trabalho. • Mostra preocupação por melhorar seu desempenho, respondendo às necessidades que se apresentam. • Otimiza métodos de trabalho ou pode aplicar medidas corretivas estabelecidas para sua gestão. • Faz uso das ferramentas e/ou metodologias dispostas na SEFAZ para o acompanhamento, controle de atividades e cumprimento de metas.

ANEXO B – DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Compromisso e Dedicção ao Trabalho
Definição	Capacidade para sentir como próprios os objetivos estratégicos da SEFAZ e para estabelecer ações rápidas para atender às necessidades detectadas. Compromisso para alcançar metas traçadas com foco na estratégia da SEFAZ. Capacidade para motivar outros a incorporar práticas focadas em interesses comuns.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Gera nos funcionários da SEFAZ a capacidade de sentir como próprios a missão, a visão e os objetivos Institucionais. • Demonstra respeito pelos valores, pela cultura e pelas pessoas. • Conduz a Instituição por meio de mensagens claras que motivam a todos a trabalhar na consecução de objetivos comuns. • Cumpre com suas obrigações pessoais, profissionais ou institucionais e supera os resultados esperados para sua gestão como máxima autoridade da SEFAZ. • É referência para todos os funcionários e para a comunidade por sua disciplina pessoal e alta produtividade.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica-se com os valores da SEFAZ e sente como próprios a missão, a visão e os objetivos institucionais. • Estimula com suas ações e métodos de trabalho os integrantes da SEFAZ para atuar do mesmo modo. • Cumpre com suas obrigações pessoais, profissionais e com os objetivos fixados. • É referência em sua área e na SEFAZ por sua disciplina pessoal e produtividade.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpre com as diretrizes fixadas para sua área e gera em todos os integrantes da equipe a capacidade de senti-las como seus próprios objetivos. • Demonstra respeito pelos valores da SEFAZ e por todos os funcionários, por suas ações e métodos de trabalho. • Conduz sua equipe por meio de mensagens claras para a consecução dos objetivos fixados. • Cumpre com suas obrigações pessoais e profissionais. • É referência em sua área por sua disciplina e alta produtividade.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpre com as diretrizes fixadas para seu posto de trabalho e sente como próprios os objetivos da SEFAZ. • Demonstra respeito pelos valores da SEFAZ e os aplica na sua vida cotidiana. • Cumpre com suas obrigações pessoais e laborais. • É referência entre seus companheiros de trabalho por sua disciplina e alta produtividade.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpre com as funções estabelecidas para seu posto de trabalho. • Demonstra respeito pelos valores da SEFAZ e os aplica. • Acata diretriz e realiza adequadamente suas tarefas, cumprindo com os resultados exigidos. • Trabalha com disciplina e se preocupa em ser cada dia mais produtivo.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Relacionamento Interpessoal
Definição	Capacidade de ser cordial e profissional no tratamento com seus companheiros de trabalho e com os contribuintes. Demonstra ser bom ouvinte e procura ajudar aos demais. Possibilidade de criar um ambiente acolhedor e agradável para trabalhar. Faz a gestão de conflitos com habilidade, demonstrando equidade e justiça.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece rápidas e efetivas relações com redes complexas de pessoas. • Obtém a cooperação das pessoas necessárias para ter influência sobre os principais atores do âmbito tributário. • Gera vínculos positivos orientados a impor a imagem da SEFAZ e a alcançar os resultados estabelecidos. • Possui um profundo conhecimento de cultura geral, o qual utiliza como ferramenta eficaz ao se relacionar com pessoas de diferentes âmbitos com as quais deseja estabelecer relações de negócios. • É referência na SEFAZ e no mercado pelo hábil manejo que demonstra nas relações e por sua habilidade na condução de temas vinculados à comunicação com a comunidade em situações habituais e de crises.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece adequadas relações com redes complexas de pessoas. • Obtém apoio e cooperação das pessoas adequadas de acordo com seus objetivos. • Estabelece laços e maneja a informação com a comunidade, de acordo com as pautas que determinam a condução da SEFAZ. • Mantém os vínculos necessários para alcançar os objetivos da SEFAZ, atuando de acordo com o modelo de identidade e imagem institucional estabelecido. • Enriquece e aprofunda seus vínculos com os integrantes da comunidade de negócios que pode ajudar à SEFAZ no presente e no futuro, e estabelece com eles interesses afins, não somente baseados na área tributária como também em aspectos culturais.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece contatos convenientes para a SEFAZ. • Obtém cooperação das pessoas adequadas de acordo com as circunstâncias e objetivos. • Relaciona-se com facilidade com pessoas da área tributária com as quais constroem relações produtivas para a SEFAZ.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz-se com efetividade e de acordo com as normas sociais em eventos públicos nos que atua representando a SEFAZ, podendo dar sua opinião em conversas fora do âmbito tributário, com os seus conhecimentos em cultura geral e atualidades. • É porta-voz eficaz para a SEFAZ em situações habituais e de crises.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Pode estabelecer relações favoráveis para a SEFAZ. • Obtém cooperação e o apoio necessário das pessoas pertencentes a sua rede de contatos, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos pela SEFAZ. • Trabalha as relações pessoais, de acordo com os requerimentos do seu posto de trabalho. • Possui adequado conhecimento de aspectos gerais da cultura que o permite desempenhar-se com efetividade em diversas circunstâncias ou eventos da SEFAZ. • É um adequado representante da SEFAZ em eventos públicos
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece relações favoráveis com pessoas de sua área ou público em geral. • Maneja uma adequada linguagem verbal e corporal. • Sabe manter relações respeitadas com seus chefes, companheiros e usuários. • Procura apoio ou cooperação de seus chefes diante de situações complexas.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Postura Ética e Profissional
Definição	<p>Apresenta comportamento guiado pela ética e prática dos valores morais e profissionais aceitos pela sociedade e instituição, procurando pensar e atuar eticamente em todas as situações.</p>
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura o direcionamento da SEFAZ com base nos valores morais, bons costumes e práticas Institucionais. • Estabelece o marco de trabalho para si mesmo e para a SEFAZ baseado no respeito às políticas e normas internas, estaduais, nacionais e internacionais. • Promove internamente na SEFAZ os princípios éticos aplicados a todas as esferas de atuação, respeitando o governo, o meio ambiente e a sociedade. • É modelo dentro da comunidade em geral e dentro da SEFAZ por seu comportamento ético, tanto no trabalho como nos demais âmbitos de sua vida.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige a área sob sua responsabilidade e atua cotidianamente com base nos valores morais, bons costumes e práticas institucionais. • Estabelece um marco de trabalho para si mesmo e para sua equipe de trabalho, baseado no respeito das políticas da Instituição e do Governo. • Promove em sua área os princípios éticos aplicados a todas as esferas de atuação. • Prioriza valores e bons costumes, ainda que acima de seus próprios interesses e de sua área, e estabelece relações de trabalho com base nos princípios e respeito mútuo. • É modelo na organização por sua ética tanto laboral como nos demais âmbitos de sua vida.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz o grupo sob sua liderança e atua cotidianamente com base nos valores morais, bons costumes e práticas institucionais. • Estabelece um marco de trabalho para si mesmo e para área, baseado no respeito das políticas e normas internas e setoriais. • Promove (incentiva) entre seus servidores os princípios éticos aplicados a todas as esferas de atuação. • Prioriza valores e bons costumes, ainda que acima de seus próprios interesses e de sua área, e estabelece relações de trabalho com base nos

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<p>princípios e respeito mútuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • É modelo em sua área por seu compromisso ético, tanto laboral como nos demais âmbitos de sua vida.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Atua sobre a base de valores morais, os bons costumes e práticas institucionais. • Respeita as políticas e os valores da SEFAZ. • Demonstra seus valores éticos em diferentes esferas de atuação. • Respeita valores e bons costumes, ainda que acima de seus próprios interesses. • É modelo entre seus companheiros por seu comportamento ético, tanto no trabalho como nos demais âmbitos de sua vida.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Atua considerando valores morais e bons costumes. • Aplica políticas, normas e instruções, tendo em conta os valores da SEFAZ. • Preocupa-se por cumprir as tarefas, atividades, funções e trabalhos designados, aplicando um comportamento ético. • Respeita valores e bons costumes, ainda que acima de seus próprios interesses. • Mantém um comportamento ético, tanto no trabalho como nos demais âmbitos da sua vida.

2.2 Competências de Gestão

Definiram-se como competências de gestão, as competências estratégicas, de negócio e de apoio que deverão ter os servidores, dependendo do nível do Posto de trabalho que ocupe na estrutura, ou seja, segundo suas funções deverão ter ou não desenvolvidas as habilidades. Estas habilidades estarão identificadas em cada descrição de funções de Posto de Trabalho.

2.2.1 Competências Estratégicas

Nível	Gestão e Alcance de Objetivos
Definição	Capacidade para orientar o alcance dos objetivos, selecionar e formar pessoas, delegar, gerar diretrizes, planejar, desenhar, analisar informações, mobilizar recursos, controlar a eficácia, a eficiência e a qualidade em cumprimento da missão e da função da SEFAZ.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece para a SEFAZ metas desafiadoras. • Organiza e participa de equipes de trabalho inteligentemente e maximiza a obtenção de resultados positivos, sabe e tem clareza de quando e como é conveniente delegar tarefas. • Gera diretriz e exerce suas funções baseadas no planejamento estratégico da SEFAZ, desenhando ou propondo estratégias e processos fundados na realidade da instituição. • Mobiliza recursos para melhorar a gestão por meio do controle e a integração de esforços. • Fundamenta suas decisões e atua com critérios de eficácia, eficiência, qualidade e racionalidade no uso dos recursos para o cumprimento dos objetivos estratégicos.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Fixa para si mesmo e para seus servidores metas desafiantes. • Obtém resultados, selecionando os funcionários adequados, ao mesmo tempo em que se preocupa e promove o desenvolvimento e a formação de funcionários eficazes, aos quais podem ser delegadas as tarefas. • Traça linhas de direção e exerce suas funções com base num planejamento previamente definido, desenha estratégias e cursos de ação alinhados ao direcionamento estratégico da SEFAZ. • Exerce controle para que suas ações e as de sua equipe se realizem com base em critérios de eficácia, eficiência e qualidade.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Fixa metas desafiantes para sua equipe de trabalho. • Seleciona funcionários e provê de informação e capacitação suficientes a sua equipe, buscando melhorar resultados obtidos anteriormente. • Procura permanentemente mobilizar recursos e controlá-los, mediante a integração de esforços e atividades comuns a seu posto de trabalho. • Trabalha constantemente para cumprir com os padrões de eficácia, eficiência e qualidade no desenvolvimento das atividades do seu posto de trabalho. • Administra adequadamente recursos para alcançar os objetivos da SEFAZ.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece para si mesmo metas desafiantes. • Considera a obtenção de resultados por meio do melhoramento contínuo e a aquisição de novos conhecimentos por meio de capacitação e formação. • Evidencia planejamento e controle na execução das responsabilidades do seu posto de trabalho. • Aproveita os recursos que lhe oferece a SEFAZ para alcançar os objetivos traçados para seu posto de trabalho.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<ul style="list-style-type: none"> • Faz uso racional dos recursos, trabalhando com eficácia, efetividade e qualidade.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Segue as diretrizes definidas para seu posto de trabalho, com o objetivo de cumprir metas desafiadoras impostas. • Procura apoio e treinamento ao encontrar debilidades que não lhe permita cumprir com suas responsabilidades. • Segue o exemplo de seus superiores como guia para obter resultados. • Faz uso racional dos recursos, trabalhando com eficácia, eficiência e qualidade. • Está atento para aproveitar diferentes recursos que oferece a SEFAZ em prol de melhorar ou superar expectativas para seu posto de trabalho e apresentá-las como opção de melhoria a seus superiores.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Visão Estratégica
Definição	Capacidade de se antecipar e compreender as mudanças do entorno, estabelecer seu impacto a curto, médio e longo prazo na entidade, com o propósito de tomar proveito dos pontos fortes, atuar sobre os pontos fracos e aproveitar as oportunidades do contexto. Implica a capacidade para visualizar e conduzir a instituição, a área ou processo como um sistema integral para alcançar objetivos e metas desafiantes, associados à estratégia corporativa da SEFAZ.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipa e compreende com clareza as mudanças do entorno e pode antecipar-se ao impacto que terão a curto, médio e longo prazos. • Propõe e estabelece para a SEFAZ políticas e procedimentos que permitam otimizar e aproveitar as fortalezas e minimizar as fraquezas. • Detecta ameaças na área tributária e aproveita para gerar benefícios à SEFAZ. • É considerado na área tributária nacional autoridade na matéria de visão estratégica.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende com clareza as mudanças do entorno e pode antecipar-se aos impactos que terão a curto, médio e longo prazos. • Muda políticas e procedimentos das áreas e dos processos a seu cargo de maneira que possa otimizar as fortalezas e atuar nas fraquezas com o propósito de aproveitar as oportunidades. • Entende a SEFAZ como um órgão integral em seus processos, por isso busca com seus pares gerar benefícios que impactem positivamente no atingimento da estratégia.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Entende as mudanças no ambiente interno e externo e o impacto direto em sua área de trabalho. • Propõe melhorias para o uso dos recursos dos pontos fortes e para a redução dos pontos fracos. • Desenvolve e implementa satisfatoriamente planos institucionais definidos com a sua equipe de trabalho. • Orienta a sua equipe, tendo sempre em mente que todos pertencem a um organismo integral e que o aporte de cada membro é indispensável para atingir os objetivos estratégicos da SEFAZ.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Adequa-se às mudanças do seu entorno geradas por fatores internos ou externos. • Detecta e propõe oportunidades de melhoria na área de sua especialidade. • Trabalha seguindo as políticas e procedimentos definidos a nível geral para cada um dos processos da SEFAZ. • Compreende que a SEFAZ é um órgão integral e que seu aporte é valioso para o atingimento da estratégia institucional.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Adapta-se às mudanças apresentadas no seu entorno, bem como às diretrizes estabelecidas por seus superiores. • Compreende a oportunidade que tem a SEFAZ em seu entorno. • É consciente da repercussão e importância que tem seu trabalho nos resultados obtidos pela SEFAZ.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Liderança Executiva
Definição	Capacidade de liderar um grupo ou equipe de trabalho que depende de outras equipes e comunicar a visão da SEFAZ, tanto em seu aspecto formal como de autoridade moral que o define como líder. Significa ser um líder de líderes ao criar uma atmosfera de energia e compromisso, com um forte desejo de liderança, que pode ser comprovado ao ver o comportamento dos outros em acompanhar entusiasmadamente sua gestão.
Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Aprova e comunica a visão da SEFAZ, gerando a sua volta entusiasmo e compromisso com as metas e objetivos estabelecidos. • Melhora o desempenho da equipe de trabalho da SEFAZ, por meio de planos estratégicos definidos. • Preocupa-se em formar líderes no campo da tributação. • Define metas globais e individuais para a segunda linha e toma decisões que facilitam sua consecução. • É um líder de líderes.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica o plano estratégico da SEFAZ e motiva a todos a se identificar e participar dele. • Guia as diferentes equipes de processos a interagir com sinergia entre si. • Propõe e desenvolve projetos a fim de alcançar comprometimento para enfrentar as mudanças e desafios propostos em sua área ou processo. • É visto como referência de liderança pelos funcionários que dele dependem.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz sua equipe de forma eficaz e positiva. • Analisa as metas globais e individuais de seu grupo e toma decisões que facilitem sua implementação. • Consegue que sua opinião sobre questões de trabalho seja respeitada por sua equipe. • Demonstra visão e projeção de curto prazo para a realização e desenvolvimento dos funcionários, de acordo com as necessidades identificadas.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende a missão e a visão da SEFAZ. • Analisa as metas globais e individuais de sua área ou processo e apoia a equipe para alcançá-las. Recebe o apoio de seu chefe para a realização dos objetivos.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<ul style="list-style-type: none"> • Considera a necessidade de pensar o futuro na condução e desenvolvimento dos funcionários.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende a missão e a visão da SEFAZ. • Analisa as metas da sua área ou processo e apoia sua equipe de trabalho para alcançá-las. • Preocupa-se em, no futuro, crescer dentro da instituição.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Pensamento Sistêmico Conceitual
Definição	<p>Habilidades para identificar problemas, informações importantes e a maneira para vincular diferentes situações que não estão obviamente conectadas e criar modelos. Entender como as áreas e processos da SEFAZ relacionam-se entre si e, para tomar decisões que levem em conta, não só os efeitos imediatos e próximos ao campo de ação do servidor, como também a longo prazo e que afetam outras áreas dentro e fora da SEFAZ.</p>
Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Entende como as diferentes unidades e processos da SEFAZ interagem entre si para alcançar os resultados obtidos nos últimos anos. • Desenvolve métodos de trabalho que permitam identificar problemas, principais informações para a área tributária e ligações entre situações que não estão claramente conectadas. • Incute nos outros a capacidade de entender situações complexas, quebrando-as em pequenas partes e identificando passo a passo suas implicações. • Identifica facilmente as relações causa-efeito dos problemas atuais e potenciais e define prioridades para chegar a uma solução. • Aplica-se e promove o raciocínio conceitual.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Entende como as diferentes unidades e processos da SEFAZ se relacionam entre si e analisa as implicações de decisões diferentes sobre os resultados gerados pela Administração. • Desenvolve métodos de trabalho que permitam identificar problemas, principais informações para a área tributária e ligações entre situações que não estão claramente conectadas. • Reconhece e estuda os padrões e as tendências de comportamento ao longo do tempo de diferentes variáveis de gestão e não apenas os eventos independentes que não estão relacionados uns com os outros. • Identifica as relações causa-efeito dos problemas que analisa, motivando os funcionários da sua área a fazer a mesma análise. • Aplica o raciocínio conceitual dentro do processo.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa processos de trabalho para identificar os problemas em sua área. • Entende situações complexas da sua área, quebrando-as em partes e

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<p>pontos precisos de análise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observa o sistema de diferentes ângulos junto à sua equipe, para melhorar a compreensão de diferentes problemas e encontrar soluções realistas e em consenso com a equipe. • Analisa um problema em suas diferentes dimensões e resiste ao impulso de tomar decisões precipitadas.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica métodos ou procedimentos estabelecidos para identificar problemas em sua área. • Consegue decompor as situações em seus principais fatores. • Identifica relações de causa e efeito de situações apresentadas em seu trabalho. • Identifica a origem e as razões dos problemas que ocorrem em seu trabalho e propõe melhorias.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica a existência de problemas e propõe ações corretivas. • Identifica oportunidades de melhoria em sua área e propõe mecanismos para apoiar sua implementação. • É capaz de analisar e simplificar a informação a que tem acesso e extrair o mais importante para melhorar sua gestão. • É capaz de identificar o efeito do seu trabalho, evitando que a sua gestão seja a causa de futuros problemas na SEFAZ.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Colaboração e Disseminação do Conhecimento
Definição	Colaborar com colegas e equipes de trabalho fornecendo informação adicional relevante que agregue valor aos processos de trabalho da SEFAZ. Atua como um difusor de conhecimento para a equipe, proporcionando decisões estruturadas e adequadas.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece apoio e ajuda a todos os funcionários da SEFAZ quando julga ser necessário, respondendo às necessidades e exigências que surgem. • Facilita a resolução de problemas ou dúvidas internamente. • Propaga formas de relacionamento baseadas na confiança. • Programa mecanismos para promover a integração entre processos como um instrumento para atingir os objetivos. • Promove a independência e procura desenvolver as habilidades dos funcionários da SEFAZ, apoiando e fornecendo todas as informações e conhecimentos que estejam em seu poder, para o desenvolvimento de suas atividades, até que possam realizá-las sem a sua ajuda. • Fortalece a capacidade dos funcionários e trabalha com eles para identificar, documentar e compartilhar as experiências, a fim de promover a aprendizagem na SEFAZ. • Propaga e fortalece a gestão do conhecimento na instituição. • Promove a utilização de ferramentas, metodologias, políticas, e processos de logística destinados a expandir as habilidades dos servidores da SEFAZ.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece ajuda e coopera com os funcionários na sua e em outras áreas. • Mostra interesse pelas necessidades dos seus funcionários e os apoia para que possam cumprir seus objetivos. • Cria relações de confiança. • Serve como guia para os funcionários em sua área ou processo, preocupando-se para que possam aprender com cada experiência. • É referência por seu conhecimento especializado que é definido, documentado e compartilhado com seus colegas e funcionários. • Programa e promove a gestão do conhecimento em seus processos. • Desenvolve ferramentas, metodologias, políticas e processos de logística que visam expandir as habilidades de seus servidores que

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	realizam seus processos.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar e trabalhar ativamente com todos os integrantes do seu próprio processo ou área. • Possui pré-disposição em ajudar aos demais. • Colabora ativamente com os colegas para atingir as metas. • É considerada uma pessoa de confiança dentro da sua equipe de trabalho. • Escuta as solicitações dos outros para ajudá-los a alcançar seus objetivos, sem descuidar de suas próprias metas. • Faz sugestões à sua equipe de trabalho para melhorar seu desempenho, promove a aprendizagem e seu crescimento profissional. • Compartilha conhecimentos especializados e experiências com outros funcionários da sua própria área de trabalho ou processo. • Ouve os funcionários que estão sob sua responsabilidade sobre experiências ou exigências de conhecimentos para propor planos de desenvolvimento ou compartilhar com outras pessoas da sua área, a fim de encontrar melhores práticas e aprender com erros anteriores. • Participa ativamente da gestão do conhecimento em sua área. • Utiliza ferramentas, metodologias, políticas e processos de logística que visam desenvolver as habilidades dos servidores na sua área.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar e apoiar seus companheiros de trabalho quando solicitado. • Leva em conta as necessidades dos outros. • Mantém uma boa relação com seus colegas de trabalho e estabelece bons vínculos profissionais. • Colabora com seu grupo de trabalho em relação a temas de sua especialidade. • É atento e disposto às exigências do seu grupo de trabalho. • Compartilha o conhecimento de sua área de especialização sempre que necessário. • Preocupa-se em obter o máximo de conhecimento de seus chefes para desenvolver-se profissionalmente. • Compartilha os conhecimentos especializados que possui dentro do modelo de gestão do conhecimento. • Utiliza ferramentas, metodologias, políticas e processos de logística que visam desenvolver as habilidades dos servidores na sua área.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra excelente atitude e colaboração com os seus companheiros de trabalho e superiores.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra interesse em atender às necessidades de usuários, contribuintes, companheiros e superiores. • Ajuda seu grupo de trabalho quando solicitado, de maneira amável e cortês. • Constrói relações de confiança com seus companheiros de trabalho e usuários ou contribuintes. • Demonstra interesse pelo desenvolvimento pessoal e profissional, questionando seus chefes ou companheiros sobre novos conhecimentos de sua área. • Fornece informação relevante a seus chefes sobre experiências positivas ou negativas em seu trabalho. • Utiliza ferramentas e metodologias desenvolvidas pela SEFAZ destinadas a desenvolver suas habilidades.
--	---

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

2.2.2 Competências de Negócio

Nível	Conhecimento Técnico Especializado
Definição	Capacidade de possuir, manter atualizado e mostrar todos os conhecimentos e/ou experiências específicas que são necessários para o exercício da função. Desperta constantemente o interesse de aprender e compartilhar com os outros seus conhecimentos e experiências.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende, demonstra e tem conhecimento e experiências em Administração Pública, legislação e política tributária, auditoria, cobrança, finanças, economia internacional, contabilidade, recrutamento e regulamentos gerais do setor público. • Compartilha seus conhecimentos e experiências. • Desenvolve e analisa documentos claros e concisos utilizando linguagem especializada. • Utiliza ferramentas e sistemas de informação que facilitam a sua gestão. • Domina idiomas estrangeiros, especialmente inglês e espanhol. • É considerado um especialista em sua área e referência dentro e fora da SEFAZ, devido a seus conhecimentos técnicos.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece, compreende e coloca em prática todos os temas de sua especialidade e função, do mais simples ao mais complexo. • Mantém um constante interesse em aprender. • Desenvolve e analisa documentos claros e concisos usando linguagem técnica. • Interpreta documentos técnicos em sua especialidade. • Domina ferramentas e sistemas de informação que facilitam a sua gestão. • Domina idiomas estrangeiros, especialmente inglês e espanhol. • Devido a seus conhecimentos técnicos relacionados à sua área, é considerado um especialista dentro da SEFAZ.
Chefe	<ul style="list-style-type: none"> • Domina, conhece bem e põe em prática diferentes temas de sua especialidade e função.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém um constante interesse em compartilhar seus conhecimentos técnicos. • Desenvolve e analisa documentos claros e concisos usando linguagem técnica. • Interpreta documentos técnicos em sua especialidade. • Domina ferramentas e sistemas de informação que facilitam a sua gestão. • Tem conhecimento básico de idiomas estrangeiros, especialmente inglês e espanhol. • É considerado um especialista em seu entorno, devido conhecimentos técnicos relacionados à sua área.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Domina, conhece bem e coloca em prática diferentes temas de sua especialidade e função. • Melhora permanentemente seus conhecimentos especializados. • Escreve de forma clara e com boa ortografia, documentos utilizando linguagem técnica. • Domina ferramentas e sistemas de informação que facilitam a sua gestão. • Interpreta documentos técnicos em sua especialidade. • Tem conhecimento básico de idiomas estrangeiros, especialmente inglês e espanhol. • É considerado uma instância válida de consulta sobre questões técnicas relacionadas com a sua área.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece, compreende e coloca em prática temas relacionados ao seu posto de trabalho. • Possui um bom domínio da gramática e ortografia da língua portuguesa. • Utiliza ferramentas e sistemas de informação que facilitam a sua gestão.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Orientação para a Qualidade no Trabalho
Definição	Capacidade de manter a alta qualidade no que faz. Preocupação com a perfeição no trabalho. Altos padrões para si mesmo e para os outros em relação à qualidade, oportunidade e conteúdo.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve métodos de trabalho organizados que permitem aperfeiçoar os recursos disponíveis. • Cria e implementa ferramentas para agregar valor por meio de idéias, abordagens e soluções originais ou diferentes do tradicional. • Gera e promove a motivação para gerar sugestões dentro da SEFAZ que encontrem soluções para os problemas pouco comuns. • Planeja e toma decisões que facilitem a SEFAZ alcançar os objetivos estratégicos por meio do uso eficiente de seus recursos. • É referência nacional na área tributária e em relação a temas de qualidade e melhoria contínua.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve métodos de trabalho para sua área de especialidade que permitem aperfeiçoar os recursos disponíveis. • Idealiza e implementa processos que adicionam valor através de idéias ou soluções originais relacionados à sua área de trabalho. • Cria em sua área disposição permanente para conseguir recursos que dêem solução aos diferentes problemas que sejam originados na sua área de trabalho ou processo. • É referência em temas de qualidade e melhoria contínua na sua área de trabalho ou processos.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoa o uso dos recursos da sua área • Agrega valor por meio de idéias e soluções originais. • Fornece idéias aos seus chefes ou seus funcionários para que encontrem soluções eficazes aos problemas pouco comuns. • Toma decisões que facilitam funcionários a alcançar os objetivos. • É exemplo pelos seus colaboradores e colegas em relação a temas de qualidade e melhoria contínua.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe ações com o propósito de aperfeiçoar os recursos disponíveis em matéria de servidores, materiais e ferramentas de trabalho. • Contribui com soluções viáveis para a realização de tarefas diárias e

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<p>métodos em sua área de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoa o uso dos recursos que estão em sua área de responsabilidade. • Realiza tarefas de maneira eficiente.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Concentra-se na realização dos objetivos de sua responsabilidade. • Aplica soluções e processos estabelecidos para seu posto de trabalho. • Segue instruções desenvolvidas para a área ou processo em que atua. • Utiliza eficientemente os formatos desenvolvidos na SEFAZ para cada um dos processos. • Realiza suas tarefas de maneira eficiente.

Nível	Influência e Negociação
Definição	<p>Capacidade de persuadir os outros, usando argumentos sólidos e honestos e aproximar diferentes posições por meio de equilíbrio que encontre os interesses de ambas as partes, bem como os objetivos organizacionais. Implica capacidade de influenciar os outros por meio de estratégias que podem criar acordos satisfatórios para todos aplicando o conceito de win-win (ganha-ganha).</p>
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade e exhibe atitudes que geram um impacto positivo sobre os outros e consegue mudar suas opiniões, enfoque ou posições através de argumentos sólidos e honestos, demonstrando segurança em suas avaliações. • Desenvolve conceitos, demonstrações e explicações com base na experiência e conhecimentos da área tributária e da cultura geral desta área, permitindo justificar suas perspectivas. • Desenvolve estratégias para persuadir os outros na elaboração dos acordos. • Influencia e convence os outros, como resultado do carisma que possui, a usar habilmente seu posto de trabalho na organização.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade os outros por meio de argumentos sólidos e honestos. • Desenvolve, em determinadas situações, conceitos, demonstrações ou explicações consistentes.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<ul style="list-style-type: none"> • Aproxima diferentes posições mediante um equilíbrio que encontre os interesses de ambas as partes e a interpretação das necessidades das diferentes partes para chegar a um acordo. • Influencia os outros por meio de estratégias que permitem construir acordos satisfatórios, baseados em técnicas do conceito win-win. • Convence os outros por meio de técnicas de persuasão.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade pessoas que precisam de colaboração por meio de argumentos apropriados. • Realiza negociações em que se evidencia a persuasão da contraparte. • Utiliza ferramentas para superar as objeções que podem ser encontradas nos outros. • Estimula os outros a agir em determinada direção, após haver expostas efetivamente suas razões, bem como as consequências de não aplicar as suas recomendações.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Convence os integrantes da sua área de trabalho em assuntos específicos de seu processo, por meio de negociações e argumentos sólidos e verdadeiros. • Alcança negociações com benefícios para todas as partes envolvidas. • Consegue superar objeções aos seus argumentos. • Utiliza ferramentas para convencer os seus chefes. • Obtém julgamento favorável de seus ouvintes sobre os seus pareceres, decisões ou idéias.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza argumentos criados para seu posto de trabalho com o objetivo de persuadir os outros. • Segue instruções dadas pelos seus chefes para o uso de ferramentas de persuasão e influencia usuários internos ou externos. • Possui conhecimento suficiente para conseguir superar as objeções que podem ser encontradas em seus receptores ou procura apoio em seus superiores quando não consegue superá-las.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Autonomia e Resiliência
Definição	Trabalha de forma autônoma sempre que necessário, mantendo controle das suas atividades e busca novos modelos e técnicas para atualizar as demandas de trabalho. É capaz de produzir resultados de maneira independente, sabe tomar decisões eficientes e responsáveis, mesmo em situações difíceis.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cria políticas para a SEFAZ com o objetivo de que os funcionários atuem de forma proativa. • Desenvolve métodos de trabalho que permitem elaborar e implementar soluções, independentemente de critérios, para os futuros problemas e desafios. • Responde rapidamente, com eficácia e eficiência as novas exigências dos contribuintes e tira proveito das oportunidades oferecidas pela área tributária. • Promove o uso de ferramentas tecnológicas e outros recursos tecnológicos para realizar as tarefas de maneira independente. • Encara de maneira positiva e vê como um desafio às situações difíceis ou adversas que surgem no âmbito nacional como internacional. • Propõe e implementa ações para controlar ou minimizar possíveis ameaças fora da SEFAZ.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve métodos de trabalho que permitem que seus funcionários atuem de maneira proativa. • Cria e implementa soluções para os problemas dentro da sua área de especialidade, com independência. • Utiliza as ferramentas tecnológicas e motiva seus servidores a fazê-lo, para obter informações relevantes em seu trabalho. • Encara positivamente situações difíceis e implementa ações definidas, a fim de combater as possíveis ameaças externas e propõe sugestões para aplicar em sua área.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Atua de maneira proativa e incentiva seus funcionários a atuar da mesma maneira. • Propõe soluções aos problemas em seu campo de trabalho com determinação e independência. • Ensina os servidores a dar solução às novas exigências de maneira rápida, eficiente e eficaz.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece idéias que contribuem para a melhoria dos processos e a agir de forma proativa. • Identifica as dificuldades de sua área em atingir os objetivos e propõe medidas para diminuir as ameaças encontradas. • Propõe medidas para melhorar a sua área de trabalho.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Age de forma proativa. • Fornece soluções a problemas ou desafios que surgem em seu trabalho. • Responde de maneira rápida e eficaz às novas exigências, aproveitando as oportunidades em seu entorno. • Utiliza as ferramentas e aplicações tecnológicas, a fim de alcançar com êxito seus objetivos. • Compreende as dificuldades que surgem na área tributária e seu impacto sobre sua área de trabalho, aplicando corretamente as disposições definidas a fim de diminuir seus efeitos.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza seu trabalho seguindo detalhadamente as instruções e os parâmetros definidos para seu posto de trabalho. • Encontra maneiras de aperfeiçoar o seu trabalho com base nas diretrizes desenvolvidas e aprovadas dentro da SEFAZ. • É capaz de dar solução às novas exigências e procura conselhos de seus superiores para projetá-las e implementá-las. • Utiliza as ferramentas e aplicações tecnológicas para realizar com sucesso seu trabalho. • Implementa adequadamente as ações definidas pelos seus superiores que visam diminuir as possíveis ameaças dentro da SEFAZ.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Autodesenvolvimento
Definição	Busca constante de aperfeiçoamento. Participa de cursos e seminários de atualização profissional, constante atenção às literaturas técnicas. Capacidade de manter relacionamento e procurar contatos com pessoas que podem oferecer novos conhecimentos técnicos para apoiar o Plano Estratégico da SEFAZ.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Define metodologias para a identificação permanente de oportunidades de crescimento e desenvolvimento de competências dentro da SEFAZ e aplica a si mesmo. • Divulga e promove o autodesenvolvimento como uma responsabilidade de todos. • Maximiza a utilização das ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades. • Mantém uma atitude proativa em relação à aprendizagem contínua e à atualização sobre temas da área tributária, da economia nacional e internacional. • Incorpora novos conhecimentos em seu trabalho, a fim de melhorar o seu desempenho. • É referência e exemplo de autodesenvolvimento dentro da SEFAZ.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de desenvolvimento, de conhecimento e competências, tanto para si mesmo como para seus funcionários. • Acredita que é responsabilidade de cada um aumentar seus conhecimentos e habilidades e evidenciá-los em seus comportamentos. • Procura novas formas de aprendizagem e atualização permanente em temas da sua especialidade úteis para o desempenho de seu trabalho e de seus funcionários.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades de crescimento para si mesmo e para seus funcionários. • Tem consciência da importância do autodesenvolvimento. • Procura desenvolver habilidades diferentes às da sua especialidade que o ajudem a melhorar seu desempenho e a ser mais eficaz em atingir seus objetivos. • Tem boa disposição para incorporar novos conhecimentos e manter-se atualizado. • Demonstra interesse pelo desenvolvimento profissional dos seus

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	funcionários e proporciona oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhece as oportunidades de melhoria de conhecimentos e habilidades necessárias para si mesmo. • Aceita a retroalimentação dada pelos outros e cria planos de melhoria adequados. • Está aberto a propostas relacionadas a um novo aprendizado. • Utiliza a tecnologia e outras ferramentas disponíveis para o desenvolvimento de suas capacidades. • Demonstra interesse em se desenvolver e alcançar um desempenho notável.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza a informação disponível na SEFAZ para conhecer e aprender mais sobre a área tributária e os diferentes processos que conduz. • Está aberto a receber novos conhecimentos e desenvolver habilidades operacionais que facilitem seu trabalho. • Mantém-se informado sobre novas tecnologias ou ferramentas disponíveis para melhorar seu desempenho e prestar um melhor serviço aos contribuintes ou usuários.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

2.2.3 Competências de Apoio

Nível	Conhecimento do Produto ou Serviço
Definição	Capacidade de conhecer os produtos e os serviços da SEFAZ e avaliar a viabilidade da sua adaptação às necessidades e preferências dos clientes. Capacidade de relacionar as vantagens dos produtos e dos serviços oferecidos com as necessidades dos contribuintes e apresentar propostas ou soluções que agreguem valor.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece os produtos e serviços de cada processo ou área da SEFAZ, e relaciona suas vantagens com as necessidades dos contribuintes. • Conhece e explica aos contribuintes o valor agregado e os benefícios dos serviços oferecidos. • Conhece as tendências da área tributária a nível nacional e internacional. • Conhece novas estratégias e novidades de outras Secretarias Fazendárias para detectar oportunidades de desenvolvimento e oferecimento de novos serviços e facilidades aos contribuintes.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece profundamente os serviços e processos da SEFAZ. • Realiza propostas de melhoria dos serviços de acordo com as características particulares dos contribuintes. • Comunica claramente os benefícios e os serviços oferecidos pela SEFAZ aos contribuintes. • Conhece as vantagens e desvantagens dos serviços oferecidos pela SEFAZ e detecta oportunidades de melhoria.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece adequadamente os serviços e processos da SEFAZ. • Conhece os benefícios dos serviços oferecidos em cada processo. • Responde de maneira clara e consistente as observações dos usuários ou contribuintes explicando os benefícios dos seus serviços.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece os serviços e processos da SEFAZ. • Conhece amplamente os benefícios dos serviços oferecidos por sua área ou processo de especialidade.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	<ul style="list-style-type: none"> • Responde de forma eficaz às objeções dos usuários ou contribuintes.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece de maneira genérica os serviços e a finalidade de cada processo dentro da SEFAZ. • Conhece os benefícios dos serviços oferecidos por sua área. • Responde adequadamente as preocupações dos usuários ou contribuintes e, em caso de não ter uma resposta, se compromete a investigar ou buscar ajuda com o responsável.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Criatividade e Empreendedorismo
Definição	Capacidade de encontrar novas formas de melhorar o trabalho, inovar e tentar novas alternativas para enfrentar novos problemas e situações. Propõe novos projetos e idéias para a SEFAZ e para os processos de trabalho.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa as variáveis econômicas de mercado e descobre oportunidades de melhoria ainda não exploradas. • Procura guiar adequadamente a SEFAZ durante períodos de mudança, aproveitando a nova situação como oportunidade de melhoria. • Analisa, transforma e interpreta as mudanças como uma oportunidade de melhoria para a SEFAZ, diante de situações novas. • Desenvolve novas políticas e métodos de trabalho voltados aos interesses de todos os usuários e contribuintes.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa adequadamente as variáveis externas que podem afetar sua área ou processo, tornando-o mais produtivo e com melhores resultados. • Desenha novos processos para sua área, que visa à satisfação das necessidades dos servidores e dos usuários e contribuintes e propõe opções que ainda não haviam sido apresentadas anteriormente. • Gerencia por meio de práticas criativas que posicionam sua área ou processos dentro da SEFAZ. • Procura realizar mudanças de sucesso e guiar seus funcionários a agir da mesma maneira. • As soluções que apresenta ultrapassam seu posto de trabalho e tem impacto sobre outros processos da SEFAZ.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa variáveis de outros processos e do ambiente da SEFAZ, para descobrir oportunidades de melhoria que possam ser aplicadas em suas áreas de especialidade, propondo planos estratégicos adequados. • Desenvolve métodos de trabalho para sua área de especialidade e apresenta novas e criativas soluções, levando em conta os contribuintes, os usuários e a eficiência dos processos. • Conduz sua equipe de trabalho aplicando práticas criativas que posicionam sua gestão em um papel de liderança dentro da sua área. • Conduz a sua equipe de trabalho obter sucesso nas suas tarefas diárias.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica métodos de trabalho em seu posto de trabalho oferecendo novas soluções que atendam aos interesses dos usuários e contribuintes. • Transforma as tarefas sob sua responsabilidade para aumentar sua produtividade e desempenho. • Realiza práticas criativas dentro da sua área de trabalho, durante sua gestão. • Interpreta as situações novas como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Informa a seus superiores os pontos fortes ou problemas detectados sobre as práticas desenvolvidas, propondo ao mesmo tempo idéias que ajudem a melhorar as situações observadas. • Procura novas maneiras para melhorar a produtividade que possam ser aprovadas por seus superiores e aplicadas no dia a dia. • Adapta-se adequadamente às mudanças que surgem em seu ambiente, seguindo as instruções e parâmetros pré-estabelecidos.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Orientação ao Cliente Interno e Externo
Definição	Capacidade de agir com sensibilidade em relação às necessidades de um contribuinte ou pessoa, ou conjunto de contribuintes ou pessoas, atual ou em potencial, externos ou internos, que possam ocorrer no momento ou no futuro dentro da SEFAZ. Implica possuir uma vocação para atender o cliente interno e externo, entender bem suas demandas e gerar soluções eficientes às suas necessidades.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cria um ambiente adequado para os servidores da SEFAZ e a favor da satisfação e bem-estar dos contribuintes. • Desenvolve políticas e procedimentos que ofereçam soluções de excelência a todos os usuários e contribuintes. • Consegue que os esforços da SEFAZ em melhorar seus serviços sejam reconhecidos pelos contribuintes. • Procura sempre encontrar alternativas que ofereçam facilidade e bem estar aos servidores, usuários e contribuintes.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipa-se às reclamações ou necessidades dos contribuintes e usuários, a fim de resolver suas necessidades. • Propõe ações de melhoria na sua área ou processo a fim de aumentar os índices de satisfação e oferecer soluções de excelente qualidade. • Promove um ambiente de trabalho adequado, de forma que os servidores possam entender e satisfazer as necessidades dos usuários e contribuintes.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Atua orientada à satisfação das necessidades dos servidores, dos usuários e dos contribuintes. • Entende e se mantém atento às necessidades dos usuários e dos contribuintes. • Escuta atentamente as observações feitas pelos contribuintes a fim de oferecer respostas efetivas.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta as necessidades dos funcionários, usuários e contribuintes. • Soluciona os problemas e atende gentilmente às inquietudes dos usuários e contribuintes. • Revisa periodicamente o grau de satisfação das necessidades dos usuários e contribuintes • Mantém uma relação amável e cortês com seus companheiros de

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

	trabalho, usuários e contribuintes.
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa atentamente as observações dos usuários e contribuintes e entende as suas necessidades e solicitações, a fim de dar soluções imediatas ou encontrar maneiras de solucioná-las. • É amável e respeitoso com os usuários e contribuintes, demonstrando interesse em solucionar suas preocupações. • Preocupa-se em entender bem e atender a informação solicitada de maneira completa e oportuna.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Cooperação e Trabalho em Equipe
Definição	Receptividade para as idéias dos demais. Capacidade de apreciar, estimular e colaborar com o trabalho em equipe. É capaz de fazer parte de um grupo e trabalhar com outras áreas da SEFAZ, com o propósito de alcançar, em conjunto, a estratégia da SEFAZ. Capacidade de manter um bom clima de trabalho.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta o espírito de colaboração na SEFAZ. • Promove o intercâmbio entre áreas e processos, e orienta o trabalho de pares e servidores na consecução da estratégia. • Expressa satisfação pelo êxito alcançado pelos servidores e encoraja a outros atuarem do mesmo modo. • Subordina os interesses pessoais aos interesses e objetivos grupais com o propósito de alcançar metas de curto, médio e longo prazo. • Compreende as necessidades dos outros e se preocupa por gerar um bom clima de trabalho.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta o espírito de colaboração dentro de sua área. • Promove o intercâmbio com outras áreas e orienta o trabalho de pares na consecução dos objetivos de sua área ou processo. • Apoia o trabalho de outras áreas diferentes da sua, dentro da SEFAZ. • Mantém um bom clima de trabalho.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta o espírito de colaboração na sua área. • Promove o intercâmbio de informação e habilidades dentro da sua área, procurando gerar melhores resultados. • Ressalta êxitos obtidos por seus colaboradores e estimula aos outros servidores a segui-lo. • É um exemplo positivo de cooperação e mantém bom clima de trabalho.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora com outros servidores pertencentes ao mesmo processo. • Cooperar com outros servidores da SEFAZ com o propósito de alcançar objetivos fixados. • Reconhece sem dificuldade os êxitos ou contribuição de outros. • É exemplo entre seus companheiros por sua cooperação e bom trato.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

<p>Apoio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora com os integrantes de seu grupo de trabalho de maneira cordial e amável. • Reconhece contribuições dos demais e respeita as opiniões e pensamentos de seus companheiros de trabalho. • Sabe escutar e ter em conta as opiniões de seus pares. • Quando lhe requer, participa ativamente em atividades recomendadas de maneira positiva.
---------------------	---

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

Nível	Comunicação Eficaz
Definição	Capacidade para escutar e entender o outro, para transmitir de forma clara e oportuna a informação requerida pelos demais, a fim de alcançar os objetivos da SEFAZ e manter canais de comunicação abertos e redes de contato formais e informais, abrangendo os diferentes níveis da SEFAZ.
Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> • Escuta e entende os demais, mantendo canais de comunicação abertos. • Transmite de forma clara e oportuna a informação requerida pelos demais, facilitando a consecução dos objetivos Institucionais. • Adapta seu estilo de comunicação para as características particulares da audiência. • Estrutura canais de comunicação dentro da SEFAZ que promova a comunicação em todos os sentidos (ascendente, descendente ou horizontal). • Promove o intercâmbio inteligente de informação entre áreas. • Desenvolve redes de contato, formal e informal dentro do setor público e tributário.
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Escuta as opiniões e pontos de vista dos demais. • Seleciona os métodos de comunicação mais adequados a fim de alcançar intercâmbios efetivos. • Minimiza as barreiras e distorções das comunicações que afetam a circulação da informação e que, conseqüentemente, dificultam a adequada execução das tarefas e o alcance dos objetivos. • Promove, dentro de seu processo, o intercâmbio permanente de informação por canais formais estabelecidos, com o propósito de manter todos os servidores ou usuários informados acerca de temas que os podem afetar.
Chefia	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica idéias e transmite informação de maneira clara e concisa. • Adapta seu discurso de acordo com o tipo de interlocutor com o qual se deve vincular. • Escuta respeitosamente a outros e assegura-se de ter compreendido exatamente o que desejam expressar. • Aproveita os canais de comunicação existentes, formal e informal, a fim de obter a informação que necessita para a realização de suas tarefas. • Encoraja uma comunicação aberta e fluida entre os servidores de sua área, alcançando um correto funcionamento do grupo.

ANEXO B: DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO MARANHÃO

Continuação



Modelo de Gestão por Competências

<p>Profissional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuta atentamente a seus interlocutores. • Comunica suas idéias de maneira clara e compreensível. • Realiza perguntas adequadas com o fim de obter informação necessária para realizar suas tarefas. • Redige comunicados claros, compreensíveis e adequados, utilizando a linguagem técnica requerida para sua área de especialidade. • Mantém uma adequada comunicação com os integrantes de sua área de trabalho. • Adequa seu discurso às características de seu interlocutor.
<p>Apoio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica-se de maneira clara e respeitosa. • Utiliza uma linguagem simples e adequada, procurando responder às características de seu interlocutor. • Assegura-se de que seu interlocutor tenha compreendido exatamente o exposto. • Mantém uma adequada comunicação com seus companheiros e superiores.