

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

LÍVIA CRISTINE SERRA PEREIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: uma análise acerca do desenvolvimento
de pessoal na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão

São Luís
2016

LÍVIA CRISTINE SERRA PEREIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: uma análise acerca do desenvolvimento de pessoal na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão como requisito para obtenção do grau de bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto

São Luís

2016

Pereira, Lívia Cristine Serra.

Gestão estratégica de pessoas: uma análise acerca do desenvolvimento de pessoal na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão / Lívia Cristine Serra Pereira. – São Luís, 2016.

63 f. il.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto.

1.Gestão de pessoas. 2.Estratégia. 3.Competências. 4.Recursos humanos. 5.SEFAZ. I.Título

CDU: 658.3:005.21(812.1)

LÍVIA CRISTINE SERRA PEREIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: uma análise acerca do desenvolvimento de pessoal na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão como requisito para obtenção do grau de bacharelado em Administração.

Aprovada em: 06/07/2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão

1º Examinador - Prof. Dr. Ilmar Polary Pereira
Universidade Estadual do Maranhão

2º Examinador - Prof. Paulo Cesar Fonseca Pires
Universidade Estadual do Maranhão

A Deus, ao meu filho Luís Ricardo e a minha família.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a *Deus*, por estar sempre presente na minha vida e me permitir desfrutar com saúde da vida acadêmica e por saber que poderei contar com Ele durante esta e outras caminhadas.

Aos meus pais, *Vilson e Lília*, por proporcionarem a vida e estarem ao meu lado incentivando e apoiando minhas decisões. Aos meus irmãos, *Hugo e Vanessa*. Ao meu falecido avô paterno, *Luiz Gonzaga*, que tanto me contou histórias sobre a jornada da vida.

Às minhas companheiras de academia, *Brenda Rocha, Thamara Chaves, Valeska Lindoso e Elyamara Rabêlo*, que estão sempre presentes, me acompanham desde o início, nas alegrias e nas tristezas dessa e outras trajetórias.

Aos meus colegas de trabalho da Assessoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão por contribuírem para o meu crescimento pessoal e profissional e principalmente a *Márcia Aragão*, pela grande amizade e companheirismo que construímos e a *Iolanda Barbosa*, com quem tanto aprendi.

Ao meu orientador, professor *Inácio Ferreira Façanha Neto*, pelo suporte e orientações.

E a todos os familiares e amigos que me ajudam a crescer e tentar ser alguém melhor a cada dia.

“Bem aventurado o homem que acha a sabedoria, e o homem que adquire conhecimento”.

Provérbios 3:13

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso trata da Gestão Estratégica de Pessoas: uma análise acerca do desenvolvimento de pessoal na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão. O objetivo geral é identificar e analisar os impactos das ferramentas da Gestão Estratégica de Pessoas nos resultados e nos servidores fazendários e os objetivos específicos são: levantar teoricamente o tema Gestão Estratégica de Pessoas no setor público; descrever o histórico da Gestão de Pessoas na SEFAZ – MA, destacando suas fases e projetos realizados; relatar a Gestão Estratégica de Pessoas como diferencial no desenvolvimento dos servidores da SEFAZ Maranhão, analisar a Gestão Estratégica de Pessoas como estratégia para a organização do ponto de vista de seus gestores, conhecer o Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário (GDFAZ) e descrever sua importância para o fortalecimento da gestão de pessoas nas secretarias de fazenda. A área de Recursos Humanos ganhou visibilidade na organização a partir de 1997 com o “Programa de Modernização da Administração Tributária” que, através de vários projetos, como “O Novo Modelo de Gestão De Pessoas com base em Competências”, e com fortes investimentos em capacitação, treinamento e desenvolvimento, a transformaram em uma área estratégica. Os elementos da gestão estratégica de pessoas descritos no decorrer do texto foram desenvolvidos ou estão em desenvolvimento pela SEFAZ e têm apresentado excelentes resultados, assim como o Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário, muito relevante para o compartilhamento de ideias e produtos entre os servidores e as secretarias. Com base em levantamento bibliográfico e na legislação vigente apresenta-se a solução para o problema "quais são os impactos da Gestão Estratégica de Pessoas no desenvolvimento e nos resultados da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão?", além da evolução da área e o desenvolvimento dos servidores através de projetos que, alinhados às estratégias organizacionais, valorizam o servidor, harmonizam o clima organizacional e geram resultados positivos para a SEFAZ.

Palavras chave: Gestão de pessoas. Estratégia. Competências. Recursos Humanos. SEFAZ.

ABSTRACT

This course conclusion work deals with the Strategic People Management: an analysis of the personal development at the State of Maranhão Finance. The overall objective is to identify and analyze the impacts of the Strategic People Management tools on results and Stators servers and specific objectives are: theoretically raise the topic Strategic People Management in the public sector; describe the history of People Management in SEFAZ - MA, highlighting its phases and projects undertaken; report the Strategic People Management as a differential in developing SEFAZ Maranhão servers, analyze the Strategic People Management as a strategy for the organization from the point of view of their managers know the Stators Server Development Group (SSDG) and describe its importance to strengthen the management of people in state secretariats. The Human Resources gained visibility in the organization from 1997 to the "Program for Modernization of Tax Administration" that, through various projects such as "The New Model of People Management based on skills," and with strong investments in capacity building, training and development, turned into a strategic area. The elements of the strategic management of people described throughout the text have been developed or are under development by SEFAZ and have shown excellent results, as well as the Development Group Stators Server, very relevant to the sharing of ideas and products between the servers and secretariats. Based on literature and current legislation presents the solution to the problem "What are the impacts of the Strategic People Management in the development and results of the Secretary of State of Maranhão State?", In addition to the evolution of the area and the development of servers through projects, aligned to organizational strategies, value the server, align the organizational climate and generate positive results for SEFAZ.

Keywords: Management of People. Strategies. Skills. Human Resources. SEFAZ.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma SEFAZ.....	27
Figura 2	Fachada SEFAZ (matriz).....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	As 5 fases da gestão de pessoas.....	16
Quadro 2	As novas características da GP.....	17
Quadro 3	Mapa Estratégico da SEFAZ-MA.....	38
Quadro 4	Estrutura dos Grupos.....	41
Quadro 5	Matriz de Competências da SEFAZ.....	46
Quadro 6	Principais cursos disponíveis no Portal do Conhecimento.....	51
Quadro 7	Servidores com nível superior e pós-graduação.....	52
Quadro 8	Realizações de capacitação - 2014 e 2015.....	52
Quadro 9	Último concurso realizado na SEFAZ.....	53
Quadro 10	Servidores aptos para aposentadoria por idade e contribuição I...	53
Quadro 11	Servidores aptos para aposentadoria por idade e contribuição II..	54
Quadro 12	Servidores aptos para aposentadoria compulsória.....	54
Quadro 13	Servidores que participaram da pesquisa de clima.....	55

LISTA DE SIGLAS

AFRE	Auditor Fiscal da Receita Estadual
ASRHU	Assessoria de Recursos Humanos
ASDIN	Assessoria de Desenvolvimento Institucional
BEM	Banco do Estado do Maranhão
BDM	Banco de Desenvolvimento do Maranhão
CAM	Centro de Apoio Multidisciplinar
CEUMA	Centro Universitário do Maranhão
CIAT	Centro Interamericano de Administrações Tributárias
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
COTRH	Corpo Técnico para Desenvolvimento de Recursos Humanos
CPM	Companhia de Progresso do Maranhão
GDFAZ	Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário
GEPFIS	Gratificação de Exercício em Posto Fiscal
GP	Gestão de Pessoas
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPVA	Imposto sobre Propriedade de Veículo Automotivo
ITCD	Imposto sobre Transmissão Causa Mortis ou Doação de Quais Bens
JUCEMA	Junta Comercial do Maranhão
LOTEMA	Loteria do Estado do Maranhão
PDGT	Programa de Desenvolvimento Gerencial e Técnico
PSO	Programa de Saúde Ocupacional
SEFAZ	Secretaria de Estado da Fazenda
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SINTAF	Sindicato do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização da Fazenda Estadual do Maranhão
TRE	Técnico da Receita Estadual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	14
2.1	Histórico da gestão de pessoas: do tradicional ao estratégico.....	14
2.2	Desafios da Gestão de Pessoas no setor público.....	20
3	A SEFAZ.....	23
3.1	Estrutura organizacional.....	24
3.2	Histórico da SEFAZ.....	28
4	METODOLOGIA.....	33
4.1	Tipo de pesquisa.....	33
4.2	Local da pesquisa.....	33
4.3	Universo e amostra.....	34
4.4	Coleta de dados.....	34
4.5	Tratamento de dados.....	34
5	EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA SEFAZ.....	35
5.1	Elementos da Gestão Estratégica de Pessoas na SEFAZ.....	39
5.2	O GDFAZ.....	49
5.3	Resultados.....	50
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO GDFAZ.....	61
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO CAM.....	62
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO GESTORES RH.....	63

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos passou por muitas fases até chegar a Gestão Estratégica de Pessoas. Embora esteja mais presente nas instituições privadas, ela também está sendo implementada em várias organizações públicas que visam atingir os objetivos traçados e cumprir a missão da empresa com eficiência e eficácia.

A Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão é um ótimo exemplo da aplicação da nova gestão de pessoas no setor público e neste trabalho serão descritos os principais elementos utilizados desde o Programa de Modernização da Administração Tributária, iniciado em 1997, até os dias atuais, suas características e resultados.

O objetivo geral consiste em identificar e analisar os impactos das ferramentas da Gestão Estratégica de Pessoas nos resultados e nos servidores fazendários. Para isso, será necessário um levantamento teórico da gestão de pessoas, seu histórico e principais desafios encontrados no setor público.

Os objetivos específicos são: levantar teoricamente o tema Gestão Estratégica de Pessoas no setor público; descrever o histórico da Gestão de Pessoas na SEFAZ, destacando suas fases e projetos realizados; relatar a Gestão Estratégica de Pessoas como diferencial no desenvolvimento dos servidores da SEFAZ, analisar a Gestão Estratégica de Pessoas como estratégia para a organização do ponto de vista de seus gestores, conhecer o Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário (GDFAZ) e descrever sua importância para o fortalecimento da gestão de pessoas nas secretarias de fazenda.

A Gestão Estratégica de Pessoas nada mais é que o alinhamento entre os objetivos pessoais de cada funcionário com os objetivos da organização para que as estratégias utilizadas possam gerar resultados positivos para ambas as partes.

A SEFAZ Maranhão tem um modelo de gestão com foco para resultados e tem investido em treinamento e desenvolvimento constante de seus colaboradores com ênfase no “Novo Modelo de Gestão de Pessoas com base em Competências”, projeto que define todas as competências necessárias para cada posto de trabalho.

Representantes da gestão de pessoas das secretarias de fazenda dos estados formam o Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário (GDFAZ) e trabalham o desenvolvimento de pessoas através do compartilhamento de ideias e

produtos de sucesso implantados em suas secretarias, fator muito relevante para o desenvolvimento da área, além de reduzir custos com consultoria e profissionais da área de tecnologia da informação, por exemplo, para o desenvolvimento de novos sistemas.

É importante ressaltar que a gestão de pessoas não deve limitar-se a remuneração, folha de pagamento e outras atividades burocráticas. Esta mudança é necessária e faz com que as metas sejam melhor definidas e cumpridas dentro do prazo determinado.

O planejamento estratégico e o envolvimento de todos os gestores são essenciais para gerar essa mudança, além de demonstrar claramente os objetivos da organização e daqueles que nela trabalham.

O tipo de pesquisa a ser utilizado será bibliográfico e de campo, com levantamento teórico sobre o tema Gestão de Pessoas e a organização, além de aplicação de questionários para conhecer o GDFAZ e sua importância para o fortalecimento da área.

Para melhor compreensão do referido tema, começamos com a conceituação e histórico da Gestão Estratégica de Pessoas, destacando ainda os principais desafios encontrados no setor público.

Posteriormente, conheceremos a SEFAZ, organização onde a pesquisa foi aplicada, sua estrutura atual e histórico. No capítulo a seguir será descrita a metodologia do projeto, tipo de pesquisa, universo e amostra e a forma como os dados serão coletados e tratados para chegar a resultados precisos.

A partir daí, trataremos da gestão de pessoas apenas na SEFAZ, todos os elementos e ferramentas utilizados e os resultados obtidos, bem como a importância do GDFAZ para o fortalecimento da gestão de pessoas nas Secretarias de Fazenda.

Diante do exposto, descrever a Gestão Estratégica de Pessoas em um órgão do setor público, onde geralmente a área de pessoal encontra-se enfraquecida e os funcionários na zona de estabilidade, segurança e conforto, é um desafio importante para redefinir a visão ultrapassada que temos da área de pessoal e identificar fatores que fazem com que as organizações públicas também sejam referência no modelo de gestão.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é um termo recente, porém bastante utilizado nas administrações atuais. O planejamento e a visão estratégica da área ganham cada vez mais notoriedade nas organizações e são essenciais para o desenvolvimento das pessoas e suas carreiras, alcance dos objetivos etc., passando a ser parte da diretoria.

Essa definição mostra claramente que a estratégia da gestão de pessoas é definir as metas e objetivos da organização com base nos interesses individuais e coletivos dos colaboradores, de forma que a missão seja cumprida e a visão alcançada.

Para melhor compreensão da transição da gestão de pessoas tradicional para estratégica precisamos, primeiramente, conceituar o termo “gestão de pessoas”, conhecer seu histórico, objetivos e características.

2.1 Histórico da gestão de pessoas: do tradicional ao estratégico

A gestão de pessoas surgiu com a necessidade de contabilizar as horas trabalhadas para chegar ao valor da remuneração. Mas, com o tempo, as organizações precisaram de algo muito maior: administrar as pessoas que nelas trabalhavam, não apenas o que ela receberiam. Com isso foram surgindo novas nomenclaturas para a área e para o chefe e novas ferramentas.

Primeiramente, vamos definir a gestão de pessoas. Gil (2013, p.11) conceitua a gestão de pessoas falando sobre a transição tradicional-estratégico e citando a evolução da área e suas novas nomenclaturas:

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como *Gestão de Talentos*, *Gestão de Parceiros* e *Gestão do Capital Humano*.

Enquanto Gil ressalta a evolução da Gestão de Pessoas, Chiavenato (2013, p.11) conceituou a Gestão de Pessoas (GP) de duas formas, com foco no

operacional e na gestão dos talentos, onde já podemos observar a atual fase, quando ela começa a ser utilizada de forma estratégica:

1. conjunto integrado de atividades especialistas e gestoras - como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.
2. área que constrói talentos por um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

Ambos os autores definem a área de uma forma mais abrangente que o convencional, e podemos perceber claramente que ela faz parte da estratégia organizacional. Afinal, como tudo começou?

As relações entre patrão e empregados são mantidas desde a Antiguidade. Na Idade Média era marcada pela presença do senhor feudal que cobrava tributos pelo uso das terras, que eram utilizadas para plantação e criação de animais. (Carvalho, Nascimento e Serafim, 2013)

Os artesãos davam aulas para que crianças aprendessem um ofício e a produção era negociada pelo mestre para garantir o sustento de todos. Com a chegada da Revolução Industrial e, conseqüentemente, da máquina a vapor, os artesãos e seus aprendizes passaram a trabalhar nas fábricas. Estas tinham muitos funcionários e sentiram a necessidade de ter alguém para fazer este controle. (Carvalho, Nascimento e Serafim, 2013)

Primeiramente, surge a figura do escriba, que cuidava dos livros necessários para o controle do quanto cada um trabalhava e o valor a ser pago. Posteriormente, vieram o chefe de pessoal, o profissional de ciências contábeis e o advogado, até surgir o órgão, que sofreu várias denominações (pessoal, relações industriais, recursos humanos etc.) até chegar a termos mais recentes como a gestão de pessoas. (Carvalho, Nascimento e Serafim, 2013)

Muitas mudanças ocorreram e, assim como a área, o papel do gestor também sofreu diversas alterações. O objetivo da área é muito mais que controlar as horas trabalhadas e a remuneração a ser paga.

A mão forte do gestor deve ser encarada como veículo facilitador na estratégia de valorização das pessoas, que respeita as diversidades no ambiente de trabalho e caminha junto com elas, aconselhando o desenvolvimento da carreira e da empresa. (BANOV & FIDELIS, 2013, p.170)

O gestor precisa definir as estratégias de valorização dos funcionários. Pessoas não são objetos, elas são responsáveis pelo sucesso e também pelo fracasso de uma organização, por isso devem ser geridas estrategicamente para que haja um alinhamento entre objetivos organizacionais e objetivos pessoais.

Banov & Fidelis *apud* Marras (2002), descreveram essa transição destacando as mudanças no perfil do profissional da área de recursos humanos, que passou por cinco fases, marcadas por acontecimentos históricos e inovações na forma de gerir, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – As 5 fases da gestão de pessoas

1ª Fase	Contábil	Até 1930
Não havia legislação que disciplinasse o capital x trabalho; função de Gestão de Pessoas inexistente; preocupação apenas com o operacional: controle de frequência e faltas, pagamentos, admissão e demissão de pessoal.		
2ª Fase	Legal	De 1930 a 1950
Criação do Ministério de Trabalho, Indústria e Comércio e do Departamento Nacional do Trabalho; preocupação com o aspecto legal: surge a CLT e a reformulação da Carteira Profissional; aparece a Seção de Pessoal e o Chefe de Pessoal; período marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas.		
3ª Fase	Tecnicista	De 1950 a 1965
Implantação do modelo americano de Gestão de Pessoas pelas indústrias automobilísticas; surge o administrador de pessoas, é criado o Departamento de Relações Industriais e o Gerente de Relações Industriais; a área de RH passou a operacionalizar treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.		
4ª Fase	Administrativa	De 1965 a 1985
Período da ditadura militar, marcado por movimentos sindicais; aparece o Gerente de Recursos Humanos; surgem o planejamento estratégico, a gestão participativa, o controle total da qualidade etc.		
5ª Fase	Estratégica	De 1985 até hoje
Período marcado pela crise e pelos baixos níveis de salários e empregos; a ideia de Gestão de Pessoas para a ser diferenciada da ideia de Administração de RH por alguns autores; administração menos rígida, organogramas flexíveis, escritórios sem divisórias, valorização do papel de RH.		

Fonte: Banov & Fidelis *apud* Marras (2002), elaborado pela autora.

Essa evolução na área, que passou a ser parte estratégica das organizações, proporcionou aos indivíduos que nelas trabalham uma possibilidade

de construir melhor suas carreiras, motivando-os a crescer e tornando o ambiente de trabalho mais harmônico.

Diante disso, destaca-se no quadro a seguir algumas dessas características, quando palavras como liderança, flexibilidade, valor e estratégia ganham maior notoriedade.

Quadro 2 – As novas características da GP

	Antes	Agora
Cúpula da ARH	Orientada operacionalmente. Ênfase nas regras e nos procedimentos	Orientada estrategicamente. Ênfase na missão e na visão
Função da diretoria	Define a missão, a visão e os objetivos para os gerentes	Define os valores que balizam a conduta dos gerentes e das pessoas
Função da média gerência	Acompanhamento e controle dos gerentes de nível médio	Aconselhamento e apoio aos gerentes de nível médio
Função da gerência inferior	Funcionário. Mero seguidor das normas internas	Proprietário do processo. Líder das pessoas
Sistemas de remuneração	Salário fixo baseado no nível do cargo ocupado	Incentivos baseados nas metas e nos objetivos a serem alcançados. Remuneração variável e flexível
Função principal	Prestar serviços especializados a todos os órgãos da empresa	Assessorar os gerentes e agregar valor à empresa e às pessoas
Foco principal	Foco nos produtos e serviços oferecidos pela área de RH. Objetivos departamentais e táticos. Prestação de serviços internos	Foco nos clientes e usuários. Objetivos organizacionais e estratégicos. Consultoria e assessoramento

Fonte: Chiavenato, adaptado, p.45 (2013)

Com missão, visão e valores definidos, pessoal capacitado e orientação estratégica com foco para resultados, a organização tende a construir metas claras e atingir melhor, e até mesmo mais rápido, seus objetivos.

O objetivo global da gestão de pessoas é maximizar a contribuição individual ou de grupo dos funcionários para os objetivos globais da empresa. Para fazer isso, objetivos específicos precisam ser alcançados. Esses objetivos da gestão de pessoas irão derivar as metas da empresa como um todo. (GILLESPIE, MARCOUSÉ & SURRIDGE, 2013, p.105)

As organizações estão cada vez mais dinâmicas e modernas, isso faz com que o capital intelectual seja valorizado e o investimento no colaborador, por sua vez, seja uma prioridade. Os autores reafirmam a necessidade de um alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.

As organizações passaram então a investir no treinamento e desenvolvimento e na integração de seus funcionários para melhorar seus resultados e a qualidade dos serviços prestados. Esta necessidade de mudança na área fez vir à tona o termo “gestão estratégica de pessoas”.

A importância da área de RH se deve a ser uma função voltada mais para as pessoas que para os negócios. Essa postura tem trazido obstáculos à evolução do sistema de RH comparativamente a outras áreas de atuação da empresa – produção, “marketing”, finanças, informática etc. A nova filosofia de RH deve ser centrada na “análise da organização” e não na de indivíduos, embora deva ter como principal apoio a participação das pessoas para a realização dos objetivos organizacionais. (CARVALHO, NASCIMENTO & SERAFIM, 2013, p. 09)

Uma das formas de aparecimento desses obstáculos é quando não é feito um alinhamento correto entre a carreira do indivíduo e o futuro da empresa. O gestor deve ter uma visão clara do indivíduo e da coletividade para definir suas estratégias de gestão.

A área de Pessoal, antes voltada para cuidar de questões processuais e burocráticas, ganhou visibilidade e flexibilidade para orientar as equipes para resultados e alinhá-las quanto à visão, missão e objetivos organizacionais.

Mas, embora essa mudança tenha causado grande evolução e melhoria na área, não foi suficiente. Surge então a Gestão Estratégica de Pessoas, ainda mais recente no setor público, para trabalhar as competências, o desenvolvimento

dos funcionários, a administração de riscos e conflitos, a informatização, entre outros, gerando vantagem competitiva, estratégias de sucesso e pessoas motivadas.

A gestão estratégica de pessoas implementa a gestão de pessoas com ênfase no desempenho e nos resultados.

A área passa a fazer parte do planejamento estratégico, valoriza as pessoas e agrega valor com o que podemos chamar de equilíbrio entre líderes e liderados, de forma que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados e os funcionários reconhecidos.

O conceito de gestão estratégica de pessoas se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance. (BERGUE, CAMÕES & PANTOJA, 2010, p. 18)

Essa estratégia na gestão de pessoas visa reestruturar os processos existentes, busca por novos desafios e melhor aplicação dos recursos. Ainda segundo Bergue, Camões & Pantoja (2010, p. 20), os principais mecanismos e instrumentos da gestão de pessoas são quatro: Planejamento de Recursos Humanos; Gestão de Competências; Capacitação continuada com base em competências; e Avaliação de desempenho de competências”.

Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A Gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o Planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a Avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da Capacitação continuada. (BERGUE, CAMÕES & PANTOJA, 2010, p. 20)

Estes elementos serão a base do desenvolvimento das competências, individuais e organizacionais. Eles incentivam a capacitação, a aproximação entre gestores e subordinados, o planejamento estratégico da área, o controle das atividades realizadas etc. de modo que sejam criadas novas oportunidades, o compromisso com a organização e a orientação para resultados sejam renovados e comunicação seja clara e efetiva, de baixo para cima e de cima para baixo.

2.2 Desafios da Gestão de Pessoas no setor público

Os usuários do serviço público não exigem apenas ética e transparência. É necessário prestar serviços de qualidade, com uso de tecnologias modernas, e as instituições públicas devem ficar mais flexíveis para atender o cidadão. Se faz necessária a reestruturação e a modernização da organização e de seus servidores.

Embora essas transformações não sejam novidade nas organizações privadas, nas públicas elas representam uma grande mudança não somente nas formas de estrutura e funcionamento, mas na ressignificação dos sentidos que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é *público*. Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a repensar seus objetivos e a rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns dos padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros. (BERGUE, CAMÕES & PANTOJA, 2010, p. 13)

O principal desafio da gestão de pessoas é evitar características comuns entre as organizações públicas para que essa transformação aconteça de forma equilibrada e gere resultados.

Para Bergue, Camões & Pantoja (2010, p. 14-16), essas características são oito: rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, limites à postura inovativa, poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade na ocupação de posições de chefia e o papel da gratificação.

Para melhorar este cenário, é preciso ter um bom planejamento estratégico da área de gestão de pessoas, alinhado aos objetivos organizacionais, com metas e objetivos claros e bem definidos.

A área não deve trabalhar as ferramentas de RH apenas quando for necessário como, por exemplo, para capacitações emergenciais. É necessário ter um planejamento para ser seguido.

As instituições públicas, assim como as privadas, também devem transformar a área de administração de pessoal e definir as políticas da gestão estratégica de pessoas.

Os principais aspectos a serem contemplados por essa política incluem:

A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;

O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;

A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;

A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;

O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização. (BERGUE, CAMÕES & PANTOJA, 2010, p.17-18)

Definir essa política de gestão nada mais é que definir o planejamento de recursos humanos. Este deve abranger todas as atividades estratégicas necessárias para alavancar os resultados da organização, além de exigir a participação de todos os gestores, não apenas do profissional de RH.

Pessoas que são valorizadas e que agregam valor para a organização em que trabalham colaboram para o alcance dos objetivos de forma eficiente e eficaz. O reconhecimento também é um desafio. Afinal, definir como, quando e com o que o servidor será recompensado não é uma tarefa fácil.

A valorização das pessoas é medida pelas recompensas por elas recebidas em contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através do trabalho etc. (DUTRA, 2014, p. 71)

No âmbito público, as organizações estão buscando melhorias e se modernizando. Elas conseguem, mesmo com a burocracia, traçar novos caminhos para uma gestão eficiente e eficaz e, aquelas que tem se sobressaído, estão sendo referências para aquelas que estão começando a utilizar essa estratégia.

Uma organização com estratégias bem definidas passa a ter uma cultura forte e um ambiente com clima harmonioso para se trabalhar. Grande parte das organizações públicas não são mais antiquadas e sem “brilho”, elas estão sendo desafiadas a evoluir, mudar. Em troca, nós, usuários, ganhamos serviços de qualidade.

Após explorar os conceitos da gestão de pessoas, sua evolução e os principais desafios para sua aplicação no setor público, vamos conhecer, com base na legislação vigente que rege a vida funcional dos servidores, a organização foco deste trabalho: a Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão (SEFAZ-MA).

3 A SEFAZ

A Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão é um órgão do poder executivo estadual e tem como principal função a arrecadação de tributos. Como toda organização, a SEFAZ também possui missão, visão e valores claros. No Plano Estratégico 2013-2015 eles foram redefinidos:

Missão

Controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do estado.

Visão

Ser uma instituição de excelência reconhecida pela qualidade de seus serviços e o alto nível dos seus resultados.

Valores

Comprometimento – é dar o seu máximo dentro do período ao qual você foi chamado para trabalhar.

Credibilidade – está fundada na convicção de que a confiança que a sociedade deposita na administração é fator decisivo para o cumprimento voluntário da obrigação tributária.

Equidade – consiste na adaptação da regra existente à situação concreta, observando-se os critérios de justiça e igualdade.

Ética – é o nome geralmente dado aos assuntos morais e significa aquilo que pertence ao caráter e diferencia-se da moral, pois enquanto esta se fundamenta na obediência a normas, tabus, costumes ou mandamentos culturais, hierárquicos ou religiosos recebidos, a ética, ao contrário, busca fundamentar o bom modo de viver pelo pensamento humano.

Transparência – pode ser definida de forma simples: os atos do setor público devem ser de domínio público, em nível federal, estadual e municipal. (Maranhão, p. 09-10, 2012)

Qual a importância da SEFAZ? Para que ela existe? A função da SEFAZ é administrar e arrecadar as receitas do Estado, consoante Art. 2º da Lei 10.151/2014. A origem dessas receitas será descrita a seguir.

“A Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ), constituída nos termos da Lei nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011, tem por finalidade assegurar o ingresso de receitas devidas, atendendo às necessidades da sociedade maranhense e de desenvolvimento do Estado, formulando e executando a política econômico-tributária; realizar a administração fazendária; dirigir, orientar e coordenar as atividades de arrecadação, fiscalização, recolhimento e controle dos tributos e demais rendas do Estado”. (Art. 2º, Lei 10.151, de 23 de outubro de 2014)

A SEFAZ, assim como as outras secretarias de fazenda dos estados, é responsável pela administração dos tributos, Art. 155 da Constituição Federal de 1988. São as receitas estaduais e a arrecadação de:

- a) Impostos: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens ou Serviços (ITCD) e Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA).
- b) Taxas cobradas por órgãos públicos;
- c) Contribuições de melhorias;
- d) Multas e juros (advindos de inadimplência ou irregularidade).

Desde 2005, está ativo o Portal da SEFAZ, onde toda a legislação que rege a organização, informações importantes e corporativas, dentre outras, estão reunidas para o livre acesso do público.

3.1 Estrutura organizacional

A estrutura da SEFAZ está disponível na Lei nº 10.151, de 23 de outubro de 2014, que dispõe sobre a reorganização da Secretaria de Estado da Fazenda e dá outras providências, consoante Art. 1º:

“A estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) é composta por:

I - Administração Superior:

- a) Secretário de Estado;
- b) Tribunal Administrativo de Recursos Fiscais;
- c) Câmara de Planejamento e Política Tributária;

II - Unidades de Assessoramento Direto ao Secretário de Estado:

- a) Gabinete do Secretário;
- b) Assessoria Jurídica;
- c) Assessoria de Desenvolvimento Institucional;
- d) Corregedoria;
- e) Assessoria de Recursos Humanos;
- f) Assessoria de Gestão de Projetos;
- g) Unidade de Pesquisa e Investigação;

III - Unidades de Suporte Operacional:

- a) Célula de Gestão de Pessoas e Administração:
 - 1. Corpo Técnico para Administração e Finanças;
 - 2. Corpo Técnico para Tecnologia da Informação;

- 3. Corpo Técnico para Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- b) Comissão Setorial de Licitação;
- IV - Unidades de Atuação Programática:
 - a) Secretaria-Adjunta da Administração Tributária
 - 1. Célula de Gestão para a Administração Tributária:
 - 1.1. Unidade de Informações da Administração Tributária;
 - 1.2. Corpo Técnico para a Tributação;
 - 1.3. Corpo Técnico para a Arrecadação;
 - 2. Célula de Gestão da Ação Fiscal:
 - 2.1. Unidade de Fiscalização Regional;
 - 2.2. Corpo Técnico para a Ação Fiscal;
 - 2.3. Corpo Técnico de Gestão do Crédito Tributário;
 - b) Unidades Executoras Descentralizadas:
 - 1. Agência Central de Atendimento:
 - 1.1. Unidade de Informações;
 - 1.2. Unidade de Atendimento Direto;
 - 1.3. Unidade de Apoio ao Atendimento;
 - 1.4. Unidade de Controle de Processos;
 - 2. Agências Especiais de Atendimento:
 - 2.1. Unidade de Atendimento;
 - 2.2. Unidade de Controle de Processos;
 - 3. Agências Locais de Atendimento;
 - 4. Postos Fiscais Especiais:
 - 4.1. Unidade de Exação;
 - 4.2. Núcleo de Apoio Administrativo;
 - 5. Postos Fiscais;
 - 6. Unidades Móveis de Fiscalização;
- c) Fundo de Fortalecimento da Administração Tributária (FUNAT)".

A estrutura de recursos humanos da Secretaria está dividida em: Assessoria de Recursos Humanos (ASRHU), Corpo Técnico para Desenvolvimento de Recursos Humanos (COTRH). Suas competências e atribuições também estão presentes na Lei nº 10.151, de 23 de outubro de 2014.

a) Assessoria de Recursos Humanos:

- Art. 10.** À Assessoria de Recursos Humanos compete:
- I - ajustar as estratégias de Recursos Humanos às estratégias da SEFAZ;
 - II - definir as políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos da SEFAZ;
 - III - implantar e administrar o Plano de Carreiras, Cargos e Salários da SEFAZ;
 - IV - gerir a aprendizagem no ambiente organizacional;
 - V - coordenar, acompanhar e avaliar os programas de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores;
 - VI - administrar o Sistema de Avaliação, inclusive de desempenho, dos servidores da SEFAZ;
 - VII - administrar os sistemas de informação de recursos humanos, em especial o Banco de Dados de Recursos Humanos;

- VIII - monitorar o clima organizacional;
- IX - implantar e administrar Programa de Melhoria da Qualidade de Vida dos Servidores da Secretaria;
- X - desenvolver atividades de consultoria interna, apoiando os gestores da SEFAZ em suas responsabilidades de administrar recursos humanos.

b) Corpo Técnico para Desenvolvimento de Recursos Humanos:

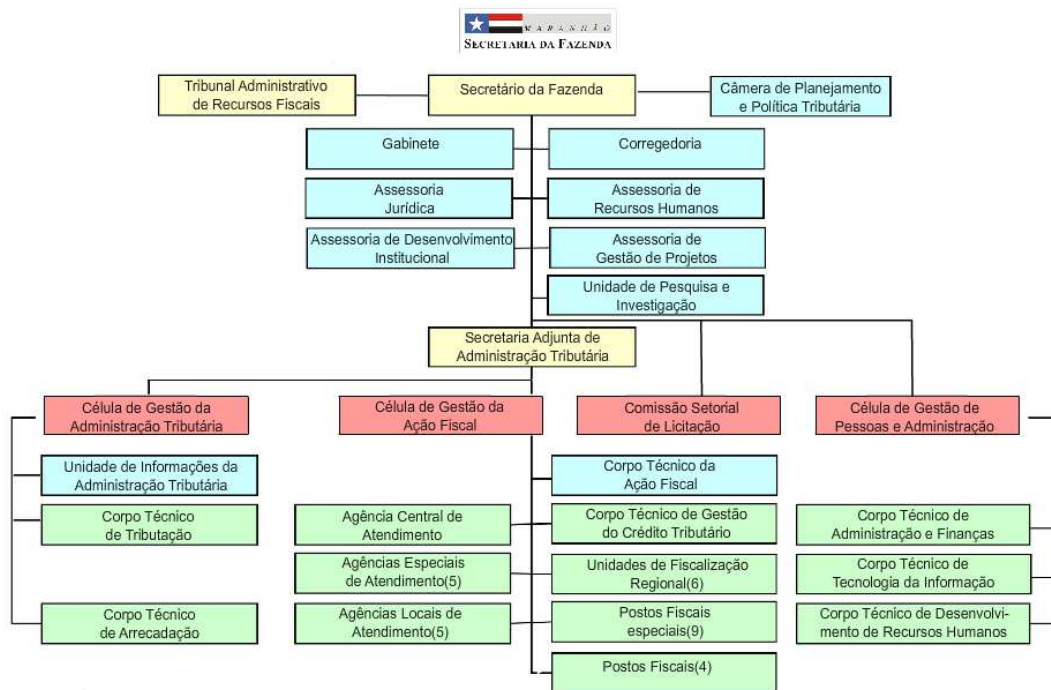
Art. 16. Ao Corpo Técnico para Desenvolvimento de Recursos Humanos compete:

- I - emitir parecer e responder consultas sobre direitos, vantagens, deveres e responsabilidades dos servidores;
- II - instruir processos administrativos, inclusive disciplinares, submetidos ao seu exame;
- III - fornecer informações relativas à sua área de competência;
- IV - analisar a consistência e manter atualizado o cadastro de informações relacionadas ao controle e registro dos cargos efetivos, em comissão ou funções gratificadas, requisitados/cedidos tomando ações corretivas quando for o caso;
- V - acompanhar as atividades de redistribuição e forma de provimento em cargos efetivos e em comissão e concessão de licenças;
- VI - executar as atividades de lotação, remoção, transferência, posse e exercício em cargos efetivos e em comissão, indenizações, gratificações, adicionais, ressarcimentos e consignações;
- VII - orientar e acompanhar as atividades referentes a aposentadoria, pensão alimentícia e outras atividades correlatas;
- VIII - efetivar programas assistenciais e de benefícios, e demais atividades relacionadas com a assistência aos servidores e seus dependentes;
- IX - coordenar, orientar, controlar e executar as atividades relacionadas com o preparo da folha de pagamento de pessoal;
- X - calcular a remuneração variável dos servidores, de acordo com os indicadores estabelecidos;
- XI - manter atualizado o cadastro de instrutores de treinamento;
- XII - aplicar as avaliações de treinandos e instrutores;
- XIII - providenciar as ações necessárias para a contratação de instrutores;
- XIV - convocar treinandos;
- XV - providenciar material didático e instrucional, de responsabilidade da SEFAZ;
- XVI - divulgar eventos que sejam de interesse da SEFAZ;
- XVII - apoiar a realização dos treinamentos;
- XVIII - articular e manter intercâmbio de informações e troca de experiências com organizações que produzam materiais relevantes para a formação de pessoas;
- XIX - levantar junto às unidades administrativas da SEFAZ as demandas relativas aos materiais didáticos necessários para o apoio ao desenvolvimento dos trabalhos;
- XX - propor políticas e diretrizes referentes à guarda de documentos e materiais produzidos pela SEFAZ e/ou utilizados nas ações de capacitação;

- XXI - opinar, junto à Assessoria de Desenvolvimento Institucional e Corpo Técnico para Administração e Finanças, sobre a elaboração de normas relativas às áreas de documentação e informações, arquivo, protocolo e biblioteca, propondo políticas e diretrizes referentes ao seu planejamento, organização, acompanhamento, controle, implementação e manutenção;
- XXII - elaborar critérios para o recolhimento, guarda e descarte dos materiais mantidos na unidade.

A ASRHU é a área estratégica, ligada diretamente ao Secretário de Estado da Fazenda. O COTRH está dividido em Treinamento e Pessoal, cujas competências e atribuições aparecem juntas no Art. 16. A área de Treinamento é voltada para o desenvolvimento de pessoas através dos eventos de capacitação e a área de Pessoal é cartorial, responsável pela folha de pagamento, remuneração, programas assistenciais etc.

Figura 1 – Organograma SEFAZ



Fonte: ASRHU (2015)

A estrutura da Secretaria está passando novamente por transformações, mas a nova versão ainda não foi aprovada. A área de gestão de pessoas tende a crescer e ganhar ainda mais visibilidade, tornando-se referência para outras Secretarias e demais órgãos públicos que tem como projeto tornar o departamento de pessoal em uma área estratégica.

3.2 Histórico da SEFAZ

Para compreender a evolução da Fazenda Estadual do Maranhão para a atual e moderna estrutura vigente é preciso buscar o desenrolar dos acontecimentos da organização da administração pública no Brasil, a partir da Independência.

A organização da administração pública do Brasil passou a ter uma estrutura incipiente a partir da chegada das Cortes portuguesas no Brasil em 1808, após a fuga de Portugal, que havia sido tomado pelas tropas de Napoleão Bonaparte.

Com a instalação das cortes no Brasil surgiram o Banco do Brasil e diversas instituições da administração governamental para a arrecadação de tributos, defesa territorial, comércio exterior, relações exteriores, justiça, segurança e de ensino.

Em 1815 com o ato de Dom João VI, o Brasil deixa de ser colônia e assume o caráter de Reino Unido a Portugal, Brasil Algarve. Contudo, a grande mudança da administração pública no Brasil surge após a Independência e a criação do país propriamente, o Império do Brasil.

a) Período: Imperial

No início todo o poder era muito concentrado no Rio de Janeiro, capital do Império. As províncias eram assemelhadas a departamentos do governo central e não tinham autonomia.

Logo após a independência foi instituída a Fazenda Nacional e as Juntas das Fazendas nas Províncias, entre as quais a do Maranhão. Esta seria a organização que pode ser identificada como a primeira célula precursora da administração tributária estadual.

b) Período: 1831 a 1838

Em 1831 são criadas as Tesourarias de Fazenda nas províncias, em substituição às antigas Juntas de Fazenda, que também estavam organizadas como filiais do Tesouro Nacional.

No período da Regência que antecedeu o início do segundo Império com D. Pedro II em 1840, foi instituída, em 1835, a Lei Provincial que reestruturava as províncias e criava as Tesourarias das Províncias.

Em 1838 é criado o Tesouro público provincial, diretamente subordinado ao Presidente da Província, com estrutura e pessoal próprios, que se reportava diretamente ao governo central no Rio de Janeiro. Este órgão passaria por outras reformas (em 1868, 1877, 1880 e 1882).

c) Período: 1889 a 1914

A partir de 15 de novembro de 1889, o Brasil entra em uma nova fase, com o fim da monarquia, passando a regime democrático e constituindo uma Federação de Estados, após a Proclamação da República. As antigas províncias, agora denominadas Estados, e o Tesouro Provincial passam a chamar-se Tesouro do Estado.

Com a Abolição, a instauração da República e a elaboração da Constituição de 1891, é restituído o poder ao Congresso Estadual para criar as Secretarias de Estado. Mas é em 1º de março de 1892, pelo Decreto n.º 29, que ocorre a organização das Fazendas estaduais nos moldes estabelecidos pela Constituição Federal.

A Secretaria das Finanças, como um dos serviços de arrecadação, tributação e fiscalização da Administração Pública do Estado do Maranhão, é instituída em 1914, com competência e Regulamento especial.

d) Período: 1962 a 1969

Em 1962, é concedida à Secretaria das Finanças a responsabilidade de gerenciar a Comissão de Compras do Estado do Maranhão, criada com a finalidade de efetuar e controlar a aquisição e o fornecimento de material destinado aos serviços públicos e manter atualizado o cadastro de firmas comerciais.

Em 1963, ocorrem novas mudanças organizacionais. As Inspetorias Regionais de Fiscalização, instituídas em 1961, são reestruturadas e a Guarda Portuária, antes subordinada à Secretaria de Segurança do Estado, passa a ser vinculada à Secretaria das Finanças.

No ano de 1964, foi reorganizada a Secretaria das Finanças como órgão auxiliar do Poder Executivo. Passou a integrar a sua estrutura a Comissão Central de Orçamento, o Conselho de Contribuintes e a Procuradoria dos Feitos da Fazenda.

Foi somente no ano de 1969 no auge da Ditadura Militar no Brasil, os chamados anos de chumbo, que a Secretaria das Finanças passa a denominar-se Secretaria da Fazenda - SEFAZ, tendo como principais competências à arrecadação dos tributos e demais receitas do Estado, a fiscalização e cobrança, por meio das divisões de arrecadação e de fiscalização subordinadas ao departamento da Receita.

Ainda em 1969, definiu-se como Entidade da administração descentralizada da SEFAZ a Loteria do Estadual do Maranhão - LOTEMA e como órgão colegiado, o Conselho de Contribuintes.

e) Período: 1976 a 1979

Outra mudança expressiva ocorreu em 1976. Foram criadas na SEFAZ, no nível de Execução Programática as Coordenações da Receita, do Tesouro e da Dívida Pública e 8 (oito) Diretorias Regionais da Fazenda e extintas as Secretarias de Contabilidade dos órgãos da Administração do Estado, cujas atribuições passam a ser absorvidas pelas Unidades Setoriais de Finanças da SEFAZ.

Com a reorganização da SEFAZ em 1976, as Exatorias e os Postos Fiscais ficam como órgãos subordinados às Diretorias Regionais da Fazenda.

Em 1979, uma outra Reorganização Administrativa Estadual, em meio ao governo do então governador João Castelo, o Sistema de Finanças e Crédito passa a denominar-se Sistema Estadual de Finanças e Crédito, sendo reorganizado e tendo como órgão central a Secretaria da Fazenda - SEFAZ.

A SEFAZ é reestruturada, tendo como órgãos vinculados: LOTEMA, BEM - Banco do Estado do Maranhão, BDM - Banco de Desenvolvimento do Maranhão e CPM - Companhia de Progresso do Maranhão. O nível de Administração Superior fica representado pelo Secretário, o Conselho de Contribuintes, Conselho Financeiro do Estado e o nível de Ação Regional composto pelas Diretorias Regionais da Fazenda.

f) Período: 1980 a 1988

Em 1980, é novamente alterada a estrutura da SEFAZ, ficando o nível de Atuação Programática com as Coordenações da Receita, de Finanças e do Tesouro. Em 1984, em pleno governo Luiz Rocha, o Sistema Estadual de Finanças e Crédito é reorganizado, mas mantém a SEFAZ como seu órgão central, a qual é reestruturada. Nesta mudança administrativa, as Coordenações foram convertidas em Coordenadorias, sendo criada, no nível de Atuação Programática, a Coordenadoria de Contabilidade.

No ano de 1987, final do governo Luiz Rocha, as Delegacias e Diretorias da Fazenda forma transformadas em Subsecretarias Regionais. Em 1988, primeiro ano do governo de Eptácio Cafeteira, é instituído o Conselho de Recursos Fiscais do Estado do Maranhão, como órgão colegiado, integrado na estrutura administrativa da SEFAZ, que tem por finalidade o julgamento, em segunda e última instância, dos processos administrativos fiscais.

g) Período: 1991 a 1993

Em 1980, é novamente alterada a estrutura da SEFAZ, ficando o nível de Atuação Programática com as Coordenações da Receita, de Finanças e do Tesouro. Em 1984, em pleno governo Luiz Rocha, o Sistema Estadual de Finanças e Crédito é reorganizado, mas mantém a SEFAZ como seu órgão central, a qual é reestruturada. Nesta mudança administrativa, as Coordenações foram convertidas em Coordenadorias, sendo criada, no nível de Atuação Programática, a Coordenadoria de Contabilidade.

No ano de 1987, final do governo Luiz Rocha, as Delegacias e Diretorias da Fazenda forma transformadas em Subsecretarias Regionais. Em 1988, primeiro ano do governo de Eptácio Cafeteira, é instituído o Conselho de Recursos Fiscais do Estado do Maranhão, como órgão colegiado, integrado na estrutura administrativa da SEFAZ, que tem por finalidade o julgamento, em segunda e última instância, dos processos administrativos fiscais.

h) Período: 1994 a 2001

Em 1994, o estado já era governado pelo vice de Lobão (afastado para eleições) João Alberto. Neste ano a Exatoria de São Luís é transformada em Posto de Fiscalização e Arrecadação e são criadas as Coordenadorias de Fiscalização de Estabelecimento e a de Fiscalização de Mercadorias em Trânsito, e está com Divisões de Postos Fiscais e a de Volantes Fiscais.

No ano de 1995, primeiro ano do primeiro mandato de Roseana Sarney, com a Reorganização Administrativa do Estado, a Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ passa a integrar o grupo das secretarias sistêmicas. A SEFAZ é reorganizada, tendo o BEM como órgão vinculado. É criado o Centro de Treinamento da Administração Fazendária e são extintas as Exatorias. As Diretorias Regionais da Fazenda ficaram compostas por Diretorias Tributárias, Postos Fiscais Especiais e Postos Fiscais. Em 2001, por meio da Lei nº 7.581, de 18 de dezembro de 2000 e do Decreto nº 17.756, de 19 de janeiro de 2001, a SEFAZ é reorganizada em Gerência de Estado da Receita Estadual.

Atualmente a estrutura permanece com a denominação Secretaria da Fazenda, apenas com algumas alterações. Em 23 de outubro de 2014 foi editada a Lei nº 10.151, que dispõe sobre a reorganização administrativa da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ). A figura abaixo representa o Edifício Deputado Luciano Moreira, fachada da SEFAZ (matriz), no bairro Jaracati.

Figura 2 – Fachada SEFAZ (matriz)



Fonte: Portal da SEFAZ

O texto do Histórico, na íntegra, é parte integrante do Curso “Conheça a SEFAZ” realizado este ano pela autora no Portal do Conhecimento da organização.

4 METODOLOGIA

A metodologia tem por finalidade evidenciar o tipo de pesquisa aplicado, assim como descrever a forma como os dados foram coletados e analisados para atingir o objetivo do projeto proposto.

É como um guia para selecionar e coletar corretamente os dados necessários e definir como serão tratados para extrair os resultados.

4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa aplicada teve como base a análise de bibliografias de autores importantes para a área de gestão de pessoas e para a gestão pública, legislação vigente e entrevistas, o que caracteriza pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. Para compreender melhor, podemos observar os conceitos expostos por Vergara (2011, p. 43):

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. [...] Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

A pesquisa bibliográfica auxilia na construção do referencial teórico e teve como base autores da Administração Geral e da Administração Pública e análise da legislação vigente que rege os servidores públicos da organização.

A entrevista tem como objetivo conhecer a relevância da aplicação da Gestão Estratégica de Pessoas na SEFAZ e seus resultados e como o GDFAZ atua para ampliar este desenvolvimento e compartilhar conhecimento e produtos em outras secretarias de fazenda através de seus representantes.

4.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi aplicada na sede da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão, órgão que integra o Poder Executivo Estadual, responsável pela administração tributária do Estado, localizada no bairro Jaracati, em São Luís – MA.

4.3 Universo e amostra

O universo da pesquisa é formado por todos os servidores da SEFAZ e representantes do Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário.

A amostra é composta pelos servidores da organização e membros do GDFAZ que participaram da pesquisa.

4.4 Coleta de dados

A técnica empregada foi a coleta de dados por meio de questionários com perguntas do tipo “abertas” e disponibilizado aos gestores envolvidos no processo de gestão estratégica de pessoas na SEFAZ e alguns representantes do GDFAZ.

Os demais dados foram coletados por meio de levantamento bibliográfico e análise da legislação vigente.

4.5 Tratamento dos dados

Após a coleta, os dados foram tratados de forma não estatística e posteriormente foram analisados e sintetizados para informar os resultados obtidos e se o objetivo foi atingido.

Agora que a metodologia foi definida, seguiremos para o foco principal: a gestão de pessoas na SEFAZ, sua evolução, ferramentas utilizadas e os resultados obtidos.

5 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA SEFAZ

A Gestão Estratégica de Pessoas está cada vez mais forte e sendo utilizada em instituições públicas e privadas. As empresas e organizações modernas valorizam cada vez mais seus colaboradores que, atualmente, são tratados como parceiros e não como patrimônio. Para Chiavenato (2010, p. 2-3) trata-se de uma questão de escolha:

Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Nesse sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional, o que significa “coisificar” as pessoas. A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados.

Com a SEFAZ não está sendo diferente. Ela escolheu tratar seus servidores como parceiros. A Gestão de Pessoas ganhou maior visibilidade com o início do Programa de Modernização da Administração Tributária, em 1997, ano em que também se realizou o último concurso público, parte integrante do programa, para contratação de novos funcionários, e, atualmente, através de vários projetos, está mudando a rotina de seus servidores, proporcionando melhorias nos resultados e na qualidade de vida.

O programa marcou o início do novo olhar para a gestão de pessoas na organização. Hoje há fortes investimentos em capacitação e valorização de seus funcionários. Grande parte das oportunidades são geradas dentro da própria instituição: cursos de curta, média e longa duração, palestras etc. Além destes, também há oportunidades de especialização, pós-graduação, mestrado, entre outros.

Focada em resultados e com fortes investimentos em Treinamento e Desenvolvimento, a organização está conseguindo alcançar os resultados

planejados e ser referência para outros órgãos públicos. Chiavenato (2010, p. 312-313), explica a diferença entre treinamento e desenvolvimento:

O treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de GP mais importantes. O treinamento é desenhado para construir talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais. Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização.

Para compreender melhor, podemos dizer que o treinamento representa os meios e o desenvolvimento, os fins, ou seja, o indivíduo se desenvolve a partir de um treinamento adequado, de uma capacitação bem planejada.

A Secretaria investiu, além de treinamento e desenvolvimento, na carreira, disposta na Lei nº 7.583, de 29 de dezembro de 2000, que dispõe sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários do Grupo Operacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF); no Programa de Desenvolvimento Gerencial e Técnico (PDGT); na Gestão por Competência, que redefiniu o modelo de gestão de pessoas da organização; além de avaliação de desempenho, participação nos resultados e qualidade de vida, elementos estes que serão descritos no item a seguir.

Atualmente, a área de RH está diretamente ligada ao mais alto nível estratégico da organização (estamos nos referindo a ASRHU), ganhou maior visibilidade e conta com moderno planejamento de capacitação com desenvolvimento das competências para os funcionários de todos os níveis. Em breve a Secretaria contará com uma Escola Fazendária, projeto que depende da aprovação da nova estrutura.

A SEFAZ, assim como várias outras organizações modernas, entende que os servidores que nela trabalham necessitam de atenção especial, por isso são valorizados e reconhecidos como indivíduos dotados de competências que podem ser desenvolvidas através de capacitação e investimentos na qualidade de vida.

As pessoas não podem ser tratadas como recursos, elas são o “brilho” da organização, definem as estratégias e tomam as decisões. Elas devem ser tratadas como indivíduos dotados de competências, capazes de transformar o local, a cultura e o clima do ambiente em que exercem suas funções.

Essa troca existente entre a organização e seus colaboradores conduz a organização ao sucesso, ao alcance dos objetivos e metas traçados, sejam a curto, médio ou longo prazo.

Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de GP é o alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional. É necessário traduzir os objetivos e as estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de GP. Isso é feito pelo planejamento estratégico de GP. Assim, o planejamento estratégico de GP refere-se à maneira como a função de GP deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos funcionais de suas áreas e dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as estratégias da organização. (CHIAVENATO, 2014, p.68)

Para definir este planejamento e colocar as ações em prática, a SEFAZ conta com um Plano Estratégico elaborado para um período de cada três anos por gestores da Secretaria (equipe do projeto) e consultoria especializada (CIAT, no caso do Plano Estratégico 2013-2015, referência deste texto).

O “**Plano Estratégico da SEFAZ 2013-2015**” materializa o esforço concentrado da organização para identificação de seus objetivos e ações estratégicas para o triênio e para a construção de sua agenda, capaz de impulsionar a atuação da administração tributária do Estado do Maranhão e fazê-la cumprir com sua missão institucional. (Plano Estratégico 2013-2015, 2012, p. 05)

No Plano Estratégico são definidos missão, visão e valores, já citados no texto, e ainda análise do ambiente interno e externo.

O ambiente externo abrange o cenário econômico, legal, político, social, tecnológico e de modernização das administrações estaduais, suas oportunidades e ameaças. Já o interno, analisa os pontos fortes e fracos da organização. Essa análise leva à construção dos objetivos estratégicos e suas respectivas ações a serem realizadas.

O modelo de gestão do plano desenvolvido tem foco na orientação para resultados e possui um Mapa Estratégico que explicita as estratégias que serão utilizadas e as ações a serem realizadas para que os objetivos sejam alcançados.

O Plano Estratégico 2013-2015, e os anteriores, estão disponíveis para consulta e *download* no Portal da SEFAZ, assim como a legislação que rege a instituição. Este plano contou com 18 (dezoito) objetivos estratégicos distribuídos em

4 (quatro) perspectivas, destacando ainda a missão e a visão da organização, conforme quadro a seguir.

Quadro 3: Mapa Estratégico da SEFAZ-MA

MAPA ESTRATÉGICO DA SEFAZ-MA	
Missão	Visão
Controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do Estado.	Ser uma instituição de excelência reconhecida pela qualidade de seus serviços e o alto nível dos seus resultados.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Sociedade e governo: impactos	
1. Elevar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo.	
2. Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio do monitoramento e assistência ao contribuinte.	
Clientes e/ou beneficiados: produtos e serviços	
3. Aperfeiçoar e generalizar a utilização de fiscalização eletrônica.	
4. Combater a improbidade administrativa e a sonegação fiscal, privilegiando ações preventivas e de investigação e pesquisa.	
5. Melhorar a qualidade e a disponibilidade de serviços nos canais de atendimento.	
6. Intensificar e expandir as ações de educação fiscal.	
7. Aperfeiçoar os instrumentos de transparência fiscal.	
8. Aumentar o nível de pagamento oportuno e espontâneo de todas as obrigações.	
9. Aperfeiçoar os sistemas de arrecadação estadual.	
Processos internos	
10. Implantar o modelo de gestão da SEFAZ.	
11. Fortalecer as práticas de segurança institucional.	
12. Aperfeiçoar a gestão de alianças estratégicas.	
13. Institucionalizar a aplicação do modelo de gestão do conhecimento.	
Inovação, aprendizagem e crescimento: insumos	
14. Promover a profissionalização, valorização, meritocracia e qualidade de vida do servidor.	
15. Aperfeiçoar os processos de comunicação interna.	
16. Fortalecer a gestão dos recursos administrativos, financeiros e tecnológicos.	
17. Consolidar uma identidade organizacional.	
18. Prosseguir com o programa de adequação das instalações físicas das unidades fazendárias.	

Fonte: Plano Estratégico 2013-2015, p. 08, adaptado.

O mapa estratégico reforça a missão e a visão e mostra o planejamento da organização, evidenciando quais objetivos ela deve alcançar para cumprir a missão e conquistar a visão. O mapa é a expressão da clareza do propósito.

O propósito de uma instituição é expresso por meio da sua missão, visão e valores. São esses elementos que devem direcionar os rumos da instituição e o comportamento, atitudes e decisões das pessoas no exercício de suas responsabilidades. Nesse sentido, é fundamental que os conceitos dos elementos que compõem o propósito institucional sejam internalizados pelas pessoas a fim de que os **resultados** estabelecidos no planejamento estratégico sejam atingidos. (Plano Estratégico 2013-2015, 2012, p. 09)

Quando há essa internalização de que trata o Plano Estratégico, o propósito se fortalece e os resultados são obtidos de forma rápida. É essencial que todos os servidores tenham conhecimento destes conceitos.

Na SEFAZ, para facilitar essa internalização do propósito, foram colocados painéis em áreas estratégicas, como corredores de ampla movimentação, com missão, visão e valores, além de utilizar papéis de parede nos computadores da rede, o que aumenta o contato com estes elementos.

5.1 Elementos da Gestão Estratégica de Pessoas na SEFAZ

O Programa de Modernização da Administração Tributária abriu muitas portas para o desenvolvimento das pessoas na SEFAZ. Novos projetos foram criados e as pessoas passaram a ser reconhecidas e valorizadas.

Para Barbosa (2015, p.07), o investimento na área de gestão de pessoas, iniciado com o Programa de Modernização da Administração Tributária, tem os seguintes objetivos:

- Estabelecer os requerimentos para a admissão e o exercício de cargos e funções concernentes à administração tributária, com o fim de induzir o grupo à profissionalização e eliminar interferências ilegítimas;
- Criar condições de estímulo aos servidores capazes de garantir a coesão em torno do cumprimento dos objetivos e metas institucionais;
- Potencializar os recursos humanos;
- Recompôr o quadro de agentes e auditores, de modo a estar em relação com as necessidades do serviço;
- Estabelecer política de educação e treinamento abrangentes, com emprego de metodologia de treinamento baseada na análise das necessidades de cada um e aplicação de método sistemático para avaliar a sua efetividade.

Diante disto, apresenta-se a seguir os elementos da gestão de pessoas desenvolvidos na SEFAZ.

a) Plano de carreiras

O plano de carreira é essencial para o desenvolvimento do funcionário de uma organização, proporcionando seu crescimento através do cumprimento de metas e objetivos bem definidos.

O Plano de Carreira é considerado um plano estratégico para a empresa, visto que possibilita uma definição do potencial do indivíduo e da equipe programando o tempo necessário para que os objetivos e metas sejam alcançados. [...] O Plano de Carreira tem como missão a potencialização e a atuação dos colaboradores na empresa, fazendo com que eles estejam mais motivados, aumentando a produtividade, com isso, se desenvolvendo e ficando cada vez mais tempo no empreendimento. Pode-se concluir que deve-se dar importância à elementos, como função, cargo, descrição do cargo, requisitos, valor relativo e absoluto, estrutura de cargos e mercado de trabalho, para que se possa estabelecer de forma coerente a especificidade de cada cargo/função. (TELMO, 2015)

O plano de carreira, como vimos no conceito anterior, potencializa os objetivos do indivíduo. É importante ressaltar que quando um indivíduo cresce dentro de uma organização, ele agrega valor e ela cresce junto com ele.

A Lei nº 7.583, de 29 de dezembro de 2000, que dispõe sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF), foi editada para alinhar as competências profissionais necessárias aos objetivos da organização.

As organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas sobretudo administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas, musculares ou artesanais. (CHIAVENATO, 2009, p. 03-04)

Reforça-se mais uma vez com este conceito a importância desse novo olhar para as pessoas. Mesmo com toda a burocracia da legislação, a SEFAZ tem conseguido dar oportunidades significativas para o desenvolvimento da carreira de seus servidores.

O quadro a seguir apresenta os cargos presentes atualmente na Secretaria, excluindo os cargos comissionados. O grupo Administração Geral pertence ao Estado e o grupo Estratégico é exclusivo da SEFAZ.

Quadro 4: Estrutura dos Grupos

GRUPO	SUBGRUPO	CARREIRA	CARGO
Administração Geral	Nível Superior	Técnico-Científica	Analista Executivo
	Apoio Técnico	Técnico-Administrativa	Assistente Técnico
			Técnico em Telecomunicações
	Apoio Administrativo	Administração Auxiliar	Auxiliar Administrativo
			Datilógrafo
	Apoio Operacional	Suporte Operacional	Agente de Saúde Pública
			Auxiliar de Serviços
			Telefonista
	Estratégico	Tributação, Arrecadação e Fiscalização-TAF	Arrecadação e Fiscalização
Auditoria Fiscal e Tributação			Auditor Fiscal da Receita Estadual

Fonte: COTRH/Área de Pessoal (2016), elaborado pela autora.

Até chegar a esta estrutura, a Lei nº 7.583/2000 foi alterada pela Lei nº 8.735, de 26 de dezembro de 2007, passando a exigir formação completa de nível superior para o cargo de Técnico da Receita Estadual e, novamente alterada pela Lei nº 9.501, de 21 de novembro de 2011, que transferiu a etapa de capacitação profissional, antes segunda etapa do concurso para depois da aprovação e nomeação e alterou a quantidade de vagas para os dois cargos.

Em 17 de julho de 2012 foi publicada a Lei nº 9.664, que dispõe sobre o Plano Geral de Carreiras e Cargos dos servidores da Administração Direta, Autárquica e Funcional do Poder Executivo Estadual (PGCE). Esta não revoga a Lei nº 7.583/2000, aplica-se apenas ao desenvolvimento na carreira e às tabelas de vencimento base.

b) Programa de Desenvolvimento Gerencial e Técnico (PDGT)

O Programa de Desenvolvimento Gerencial e Técnico (PDGT) propicia ao servidor a oportunidade de desenvolvimento na carreira para que ele possa conquistar novos postos de trabalho com o aperfeiçoamento de suas competências

por meio de oportunidades de capacitação, treinamento e desenvolvimento. Segundo Barbosa (2015, p. 10), o programa foi segmentado em três grupos:

Formação Profissional – que engloba os Programas para o Processo Seletivo, voltado aos candidatos aprovados em concurso para ingresso nos cargos de Auditor e Técnico da Receita Estadual; de Formação Básica, que proporciona o acesso aos conhecimentos e habilidades essenciais aos servidores; Especializada, envolvem as propostas de desenvolvimento técnico, de acordo com as áreas de interesse da SEFAZ e o de Formação Complementar que possibilita o acesso a conhecimentos e habilidades importantes para suprir carências específicas da Secretaria;

Desenvolvimento Gerencial – envolve proposta para desenvolvimento da capacidade gerencial do servidor;

Especialização Complementar – abrange os programas de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*.

Essa divisão separa as oportunidades oferecidas, mas todos terão oportunidades de capacitação, treinamento e desenvolvimento de suas carreiras.

Em 2007, foi criado o “Portal do Conhecimento”, um ambiente virtual de aprendizagem criado com o objetivo de disseminar conhecimento para todos os servidores fazendários, inclusive os que trabalham no interior do Estado, através da educação a distância.

O Portal do Conhecimento contém cursos desenvolvidos por servidores da SEFAZ (instrutores), cedidos por outras secretarias de fazenda (através do GDFAZ) e cedidos pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

c) Avaliação de desempenho

A avaliação é uma ferramenta muito importante para a gestão de pessoas. Ela permite avaliar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários e se ele está alinhado com a organização. Barbosa (2015, p. 11) diz que a avaliação de desempenho na SEFAZ envolve dois instrumentos:

Avaliação do Desempenho Individual e Acompanhamento do Desenvolvimento – objetiva estimular e dar suporte ao desenvolvimento profissional das pessoas que colaboram com o crescimento e aprimoramento da organização. A avaliação é integrativa e participativa, na qual gestores e colaboradores negociam padrões de desempenho e estabelecem propostas de melhoria, frente às defasagens identificadas entre o perfil das habilidades e dos conhecimentos do servidor e o perfil necessário para o desenvolvimento das atividades;

Avaliação da Qualidade da Gestão (Percepção da Equipe) – instrumento de aperfeiçoamento gerencial. Visa fornecer subsídios ao gestor para a condução e desenvolvimento do trabalho, a fim de alcançar melhores resultados. A equipe avalia os atributos e atitudes do gestor quanto aos seguintes fatores: gestão de pessoas, gestão de resultados e gestão de mudança. Após a avaliação feita por cada servidor integrante da equipe, os dados são tabulados e é gerado eletronicamente um relatório e encaminhado ao gestor que administrará o resultado.

Com a avaliação de desempenho, o funcionário pode identificar suas necessidades de aperfeiçoamento para preencher todos os requisitos necessários para o posto de trabalho que ele ocupa.

Quando o gestor avalia a equipe, ele percebe melhor os problemas existentes e pode conversar abertamente com seus subordinados para que tenha melhorias no setor e produtividade na organização, assim como ele deve acompanhar a evolução de cada um deles.

d) Qualidade de vida

A qualidade de vida na SEFAZ é, atualmente, função do Centro de Apoio Multidisciplinar Elenir Santos Pinheiro Dutra (CAM), ligado ao COTRH/Área de Pessoal, que iniciou suas atividades em março deste ano com o objetivo de cuidar da saúde e do bem estar do servidor fazendário.

O CAM proporciona qualidade de vida ao servidor fazendário no período de trabalho. Diariamente são oferecidas atividades como loga, Biodança e Ginástica Laboral e serviços médicos como Clínica Médica e Consulta Ginecológica.

O acesso ao CAM e seus serviços é exclusivo para os servidores da SEFAZ, de forma que estes precisam fazer uma inscrição para participar das atividades e não exceder o limite de três faltas não justificadas por mês.

Além destas, também são realizadas outras atividades e campanhas preventivas em alusão a datas comemorativas como Dia Mundial da Saúde, que em parceria com a coordenação de nutrição da Universidade CEUMA ofereceu serviços como aferição de pressão arterial, teste de glicemia, avaliação e orientação nutricional, massa corpórea e peso e medida e Dia das Mães, que em parceria com o Sindicato do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização da Fazenda Estadual do Maranhão (SINTAF) proporcionou às mães fazendárias serviços como limpeza

de pele e sessões de automaquiagem e fotografia, finalizando o dia com palestra, distribuição de rosas e chocolates, apresentação musical e *coffebreak*.

e) Gratificação de Exercício em Posto Fiscal (GEPFIS)

Os Postos Fiscais controlam o trânsito (entrada e saída) de mercadorias no interior do Estado. Suas competências estão dispostas no art. 34 da Lei nº 10.151, de 23 de outubro de 2014.

O objetivo do GEPFIS é estimular o servidor a exercer suas atividades nos Postos Fiscais, pois, por trabalhar em escala quinzenal, precisa distanciar-se do convívio familiar no período.

A Lei nº 7.850, de 31 de janeiro de 2003, “institui a Gratificação de Exercício em Posto Fiscal (GEPFIS), para os servidores do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização – TAF, e dá outras providências”:

Art. 2º - A Gratificação de que trata esta Lei será concedida no percentual de 20% (vinte por cento), calculada sobre o vencimento-base do cargo efetivo do servidor, não podendo ser computada para efeito de qualquer vantagem, desconto para o Sistema de Seguridade Social dos Servidores Públicos Estaduais ou proventos de aposentadoria.

§ 1º - A Gratificação de Exercício em Posto Fiscal somente será paga ao servidor que se encontrar lotado e no efetivo exercício do cargo em Posto Fiscal.

§ 2º - O servidor designado, em substituição, fará jus à percepção da Gratificação de Exercício em Posto Fiscal - GEPFIS, enquanto em efetivo exercício no Posto Fiscal.

§ 3º - Excetua-se do disposto do caput deste artigo, o servidor lotado em Posto Fiscal na ilha de São Luís.

Atualmente o percentual concedido é de 10% (dez por cento) do salário base, consoante art. 3º da Lei nº 8.773, de 22 de abril de 2008:

O percentual da gratificação de que trata o art. 2º da Lei nº 7.850, de 31 de janeiro de 2003, passa a ser concedido em 10% (dez por cento) sobre o vencimento-base do cargo efetivo do servidor.

A lei nada mais é que um incentivo para que tenha servidores nos postos fiscais lotados no interior, pois a gratificação atua como motivador para o colaborador realizar suas atividades.

f) Gestão por Competência

O modelo de gestão por competências vem sendo cada vez mais utilizado pelas organizações. Fernandes (2008, p.34), destaca a importância de identificar e analisar as competências organizacionais:

Identificar competências permite mapear quais recursos existentes são críticos para a estratégia atual de uma empresa, conforme as análises anteriores demonstraram. [...] A análise de competências possibilita, por fim, identificar o que falta (ou aquilo de que a organização precisa) como recursos para executar sua estratégia.

O projeto “O Novo Modelo de Gestão de Pessoas com base em Competências” teve início com o Programa de Modernização da Administração Tributária e permanece até os dias atuais.

Fernandes (2008, p.66), conceitua o modelo de gestão por competências como “um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização”, ou seja, é feito um alinhamento entre os objetivos da organização e de seus servidores. Bitencourt (2005, p.51) também enfatiza este alinhamento:

A competência não restringe o conhecimento a um plano abstrato, mas traduz-se em práticas observáveis no trabalho. Essas práticas, uma vez sistematizadas, permitem que o conhecimento, tratado inicialmente em âmbito individual, seja disseminado e incorporado às práticas organizacionais.

Quando falamos em “competência”, remetemos ao CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos referem-se ao saber, o que se aprende continuamente; as habilidades, ao saber fazer, utilizar o conhecimento de maneira proveitosa e as atitudes ao fazer, trabalhar como parceiro da organização.

Em 2014, foi elaborado o livreto “Modelo de Gestão por Competências e Dicionário de Competências” pela equipe do projeto e consultoria do CIAT. Nele estão descritas todas as competências de gestão necessárias para cada posto de trabalho. Ao todo, foram identificados 117 (cento e dezessete) postos de trabalho na SEFAZ, em 5 (cinco) níveis hierárquicos de desenvolvimento de competências: Diretivo, Gerencial, Chefia, Profissional e Apoio (Assistente e Auxiliar).

Para definir o modelo foram realizadas 5 (cinco) etapas: Entrevistas com gestores e funcionários, análise de Planejamento da SEFAZ e novo modelo de gestão estratégica para resultados, experiências anteriores desenvolvidas e implementadas pelo CIAT, aplicação dos conhecimentos e Inclusão de conceitos similares desenvolvidos no Brasil. (CIAT, 2014, p.07)

O modelo de gestão por competências é um ciclo. A cada avaliação podem ser feitas mudanças na estratégia da organização, assim como definir novas metas. Assim, um novo ciclo é reativado a partir dos resultados do ciclo anterior e dos reajustes. (CIAT, 2004, p.08-09).

A matriz de competências, como pode-se observar no quadro abaixo, contém todas as competências que um servidor fazendário deve ter para atingir os objetivos definidos.

Quadro 5 – Matriz de Competências da SEFAZ

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	Gestão e alcance de objetivos		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 de 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: CIAT, 2014, p.18, adaptado.

É importante ressaltar que, para que o modelo continue dando certo, se faz necessário o envolvimento de todos os gestores da organização, não apenas dos profissionais da área de RH.

Este modelo de gestão por competências visa tornar a SEFAZ uma instituição inteligente, capaz de aprender, de se adaptar a novas situações e evoluir com agilidade. (CIAT, 2014, p.06)

Uma organização inteligente possui características como flexibilidade e adaptabilidade e significa dizer que ela está mais preparada para correr riscos.

g) Premiação

A Portaria nº 131, de 12 de abril de 2016, institui a "Medalha de Mérito Funcional José de Jesus Gomes Saraiva" para premiar os servidores que se destacarem no exercício da função.

O Secretário de Estado da Fazenda, Marcellus Ribeiro Alves, destacou a importância da valorização do servidor fazendário e o estímulo na contribuição de boas práticas que visem a melhoria da gestão e dos serviços prestados aos cidadãos. (Intrafaz, 2016)

Segundo a portaria, serão premiados os cinco servidores mais votados. O primeiro lugar será premiado com foto no painel de honra ao mérito funcional, certificado de reconhecimento e medalha.

Todos os servidores participarão da eleição e poderão votar no período de 19 a 30 de setembro de 2016 para eleger o servidor padrão. Estão estabelecidos no Art. 2º da portaria os critérios/competências que serão utilizados como base pelos servidores na hora de votar:

- I - **assiduidade** - frequência, constância, comparecimento regular ao local de trabalho;
- II - **pontualidade** - regularidade no cumprimento da jornada de trabalho;
- III - **disciplina** - observância às normas legais e aos procedimentos da instituição;
- IV - **capacidade de iniciativa** - espírito empreendedor no âmbito de atuação, garantindo a eficiência e a eficácia na execução dos trabalhos;
- V - **produtividade** - desempenho eficiente no trabalho em termos de quantidade e qualidade, cumprindo as metas propostas pela instituição;

VI - **responsabilidade** - capacidade de cumprir com os seus compromissos, no período de tempo previsto, destacando-se no alcance dos objetivos da instituição;

VII - **atendimento ao público interno e externo**- disposição para atender adequadamente as demandas, manter a ética profissional e buscar solução para os problemas;

VIII -**eficiência** - capacidade de utilizar produtivamente os recursos para alcançar os objetivos da organização;

IX -**relacionamento interpessoal** - capacidade de interagir de forma adequada e produtiva nos diversos níveis da Instituição.

Esses critérios funcionarão como pré-requisitos para que servidores possam fazer a escolha correta e votar no colega de trabalho que mais destacou no período. Todos os servidores poderão votar e ser votados, inclusive ocupante de cargo comissionado. O importante é que trabalham na SEFAZ participem desde projeto.

A "Medalha de Mérito Funcional José de Jesus Gomes Saraiva" é um projeto piloto para o ano de 2016 onde, posterior a eleição, divulgação e análise dos resultados poderá ser realizada anualmente em comemoração alusiva ao Dia do Servidor Público.

h) Participação nos resultados

A participação nos resultados é uma remuneração variável instituída pela Lei nº 9.125, de 16 de março de 2010, e regulamentada pelo Decreto 28.007, de 27 de janeiro de 2012.

Art. 1º A Participação nos Resultados – PR, condicionada ao cumprimento da meta de arrecadação tributária, será apurada por semestre e paga a partir do segundo mês do semestre subsequente, em seis parcelas mensais de igual valor, a servidores ativos ocupantes de cargos de provimento permanente e de cargos de provimento temporário da Secretaria de Estado da Fazenda, com o objetivo de atender a despesas com capacitação, aquisição de publicações, informática, comunicação e transporte que repercutam sobre os resultados da instituição. (Decreto 28.007/2012)

A participação terá 30% como percentual de limite, calculada sobre o vencimento base individual, consoante a Lei nº 9.125/2010, podendo variar até 45%, dependendo da função exercida ou símbolo que integre sua remuneração.

5.2 O GDFAZ

O Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário (GDFAZ) é um grupo temático, sem fins lucrativos, formado por representantes das áreas de Gestão de Pessoas das secretarias de fazenda dos estados. Acontecem 3 (três) reuniões anualmente e o local é escolhido de acordo com o estado que se candidatar a anfitrião.

O objetivo geral do GDFAZ é aprimorar e fortalecer o papel estratégico da gestão de pessoas das Administrações Fazendárias, por meio do intercâmbio e socialização de experiências e produtos entre os Estados.

Sua missão é fortalecer e aprimorar a gestão de pessoas das Administrações Fazendárias, a visão é ser reconhecido como grupo de excelência na sua área de atuação e seus valores são: transparência, integração, comprometimento, respeito, objetividade, cooperação, efetividade, inovação, ética, proatividade e afetividade. (Site GDFAZ)

Para o atual coordenador-geral do GDFAZ, Carlos Dell’Agnelo, coordenador da Escola de Administração Tributária (ESAT) da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná, a Gestão Estratégica de Pessoas nas secretarias de fazenda é fundamental:

“A gestão estratégica de pessoas é fundamental, pois tem o condão de alinhar as pessoas aos objetivos organizacionais. Com isso, deixa-se de olhar para os funcionários das organizações como componentes de caixinhas isoladas (setores, áreas) que realizam trabalhos distintos e passa-se a vê-los como pessoas que, independentemente da posição que ocupam e função que executam, inter-relacionam-se continuamente, pois buscam o mesmo objetivo”.

Carlos Dell’Agnelo definiu ainda a importância do GDFAZ para as secretarias de fazenda:

“O compartilhamento entre as secretarias de fazenda, finanças, receita e tributação dos estados e do Distrito Federal é fundamental, até porque são instituições de mesma natureza, possuem objetivos semelhantes (os mesmos, eu diria), enfrentam dificuldades semelhantes, seu público interno é o mesmo, seu público externo é o mesmo. O GDFAZ (da mesma forma que outros grupos) tem a premissa de facilitar o intercâmbio entre as secretarias, a fim de que sejam compartilhadas e construídas soluções na área de gestão de pessoas. O compartilhamento viabilizado pelo GDFAZ permite

redução de custos das administrações fazendárias e otimização do tempo para implementação de soluções, bem como ampla socialização do conhecimento”.

Como exemplo desse compartilhamento (de ideias, produtos, experiências etc.) podemos citar a disponibilização do sistema “Programa de Saúde Ocupacional (PSO)”, idealizado e desenvolvido pela SEFAZ Pernambuco, cedido por esta para a SEFAZ Maranhão, onde será utilizado no CAM. Compartilhamentos desta natureza também colaboram para a redução de custos no setor público.

5.3 Resultados

Com a evolução da gestão de pessoas na SEFAZ Maranhão, organização e servidores evoluíram juntos. Todos os elementos descritos no item anterior colaboraram para o desenvolvimento da organização, aumentaram a qualidade de vida, o bem estar físico e mental do servidor, melhoraram o clima e fortaleceram a cultura da instituição.

A gestão por competências abriu novas portas para um planejamento correto da capacitação, preenchendo as lacunas por meio de um processo contínuo de formação com práticas de treinamento adequadas para cada posto de trabalho.

Com o Portal do Conhecimento, muitos cursos passaram a ser oferecidos e as oportunidades de especialização por meio da educação a distância aumentaram.

Alguns cursos, principalmente aqueles que não precisam de tutoria, estão com as inscrições sempre abertas. O aluno pode enviar um e-mail ou dirigir-se a qualquer momento para o COTRH/Treinamento informando interesse em participar.

Quando novos cursos são cedidos ou elaborados pela Secretaria e ficam disponíveis, a Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDIN) envia um e-mail para todos da organização com informações sobre período de inscrições e de realização dos cursos.

O Portal do Conhecimento tem sido muito relevante para o desenvolvimento das competências dos servidores fazendários. Novos entrantes, sejam estagiários, administrativos, comissionados ou concursados, poderão conhecer a SEFAZ de forma dinâmica e simplificada ao realizar o curso "Conheça a SEFAZ", elaborado por servidores da própria instituição.

No quadro abaixo podemos observar os principais cursos disponíveis no Portal do Conhecimento, separados pela origem:

Quadro 6: Principais cursos disponíveis no Portal do Conhecimento

Cursos desenvolvidos pela SEFAZ/MA
Formação de Tutores
Formação de Coordenadores de Curso a Distância
Processo Administrativo Fiscal
Processo Administrativo Fiscal Eletrônico
Microsoft Word 2007
Microsoft Excel 2007
Microsoft PowerPoint 2007
Conta Corrente Fiscal e Parcelamento de Dívidas Tributárias
Cobrança Administrativa de Dívidas Tributárias
Word Press
Conheça a SEFAZ
Primeiro Emprego
Curso de Formação de Autores para EAD
Em desenvolvimento
Documentos Fiscais Eletrônicos, módulos: Escrituração Fiscal Digital-EFD, Conhecimento de Transporte Eletrônico - CT-e e Nota Fiscal Eletrônica-NFe
Cursos cedidos por Secretarias de Fazenda de outros Estados
Reuniões Produtivas (MG)
Lei de Responsabilidade Fiscal (MT)
Excelência no Atendimento ao Cidadão (MT)
Trabalho em equipe (MT)
Conceitos Básicos de Contabilidade (PE)
Integração dos estagiários (PR)
Cursos cedidos pelo SEPRO
Introdução à Linguagem Java
Desvendando a Informática
Usando o Mozilla Firefox
Introdução à Programação Orientada a Objetos

Fonte: ASRHU (2016)

Verificamos ainda a grande importância do GDFAZ, pois o compartilhamento de cursos reduz os custos da organização ao disponibilizar todo o arquivo de forma gratuita. Através do GDFAZ também são geradas oportunidades para a participação de servidores em eventos nacionais de interesse de todas as áreas da Secretaria, alguns gratuitos e outros com descontos especiais.

O quadro a seguir mostra o último levantamento realizado pela Assessoria de Recursos Humanos, evidenciando o percentual de servidores com nível superior e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado):

Quadro 7: Servidores com nível superior e pós-graduação

Cargo/Grupo	Nº	Nível Superior		Pós-Graduação					
				Especialização		Mestrado		Doutorado	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
AFRE	185	149	80,54	107	57,83	15	8,11	1	0,54
TRE	595	281	47,22	104	17,48	7	1,18	1	0,17
Subtotal	780	430	55,13	211	27,05	22	2,82	2	0,26
Administração Geral ¹	497	119	23,94	45	9,05	2	0,40	0	0
TOTAL	1277	549	42,99	256	20,04	24	1,88	2	0,16

Fonte: ASRHU (2015). O número de servidores tem como referência dezembro/2014

¹Os Cargos comissionados em número de 102 e Atividade de Nível Superior em número de 19 foram considerados no Grupo Administração Geral.

Um servidor especializado para o seu posto de trabalho realiza suas atividades com mais agilidade, eficiência e eficácia. Quando os objetivos individuais, coletivos e organizacionais estão alinhados, a instituição tende a desenvolver-se e isto só é possível com missão, visão e valores bem definidos e programa de capacitação bem desenvolvido pela área de gestão de pessoas.

Os setores ASRHU e COTRH/Treinamento realizam juntos o levantamento dos *gaps* para programar as capacitações necessárias para o período. Estes *gaps* estão disponíveis no Inventário de Competências elaborado pela consultoria do CIAT para o projeto de gestão por competências.

O quadro abaixo mostra as capacitações realizadas, por área, nos últimos dois anos (2014 e 2015).

Quadro 8: Realizações de capacitação - 2014 e 2015

ÁREA	EVENTOS	VAGAS OFERTADAS	PARTICIPANTES	CARGA HORÁRIA
Técnica	151	4.250	3.159	2.552
Informática	09	16	16	202
Comportamental Gerencial	24	482	391	257
TOTAL	184	4.748	3.566	3.011

Fonte: ASRHU (2016)

Podemos observar que somente nos últimos dois anos foram geradas 4.250 (quatro mil, duzentos e cinquenta) vagas e 3.556 (três mil, quinhentos e sessenta e seis) foram aproveitadas. Segundo informações da ASRHU, mais de 50% (cinquenta por cento) dos servidores participaram de pelo menos 1 (um) evento de capacitação no período citado.

Um outro resultado encontrado foi a melhoria na qualidade de vida dos servidores. A área conta atualmente com o CAM, onde as atividades são realizadas no horário de trabalho e tem proporcionado bem estar e saúde para o servidores fazendários.

O projeto de gestão por competências inclui a realização de concurso público para contratação de novos servidores. No quadro abaixo podemos observar os dados do último concurso realizado:

Quadro 9: Último concurso realizado na SEFAZ

ANO	CARGO	VAGAS	ADMITIDOS	CONVOC. EXCEDENTES	TOTAL	Desligados	
						Nº	%
1997	Auditor Fiscal	50	50	33	83	29	34

Fonte: ASRHU (2015)

Para encontrar a necessidade de realização de concurso, foi feito um levantamento junto ao COTRH/Área de Pessoal para encontrar os dados de aposentadoria por idade e contribuição e compulsória.

É importante ressaltar que alguns servidores estão com processos de abono de permanência (ou em andamento), isto significa dizer que o servidor está apto para se aposentar, mas continua exercendo suas atividades normalmente na Secretaria.

Nos quadros a seguir observaremos os dados levantados e a grande necessidade de realização de concurso público:

Quadro 10: Servidores aptos para aposentadoria por idade e contribuição I

CARGO	Nº DE SERVIDORES	ABONO DE PERMANÊNCIA
AFRE	84	84
TRE	205	183
TOTAL	289	267

Fonte: ASRHU (2015). Referência: 31/12/2014.

Quadro 11: Servidores aptos à aposentadoria por idade e contribuição II

CARGO	ANO				TOTAL
	2015	2016	2017	2018	
AFRE	03	02	05	03	13
TRE	22	17	17	29	85
TOTAL	25	19	22	32	98

Fonte: ASRHU (2015); elaborado pela autora.

Quadro 12: Servidores aptos para aposentadoria compulsória

CARGO	ANO				TOTAL
	2015	2016	2017	2018	
AFRE	02	11	07	08	28
TRE	06	11	10	10	37
TOTAL	08	22	17	18	65

Fonte: ASRHU (2015); elaborado pela autora.

No quadro 10 observamos que 289 (duzentos e oitenta e nove) servidores do Grupo TAF estão aptos para aposentadoria e 267 (duzentos e sessenta e sete) destes estão com abono de permanência, ou seja, continuam trabalhando.

Nos quadros 11 e 12 temos o número de servidores do Grupo TAF aptos para aposentadoria no atual período de governo (2015-2018), onde mais 98 (noventa e oito) servidores poderão dar entrada ao processo de aposentadoria por idade e contribuição e 65 (sessenta e cinco) servidores poderão dar entrada ao processo de aposentadoria compulsória, totalizando 163 (cento e sessenta e três).

É importante enfatizar que todos os dados contam apenas com os servidores ativos.

O concurso público é de extrema importância para contratação de novos servidores, pois grande parte dos mais antigos estão exaustos de muitos anos de trabalho, inclusive recusam participar dos programas de capacitação, o que leva a queda de produção e produtividade da organização.

A realização de concurso público foi aprovada pelo atual governador do Estado, Flávio Dino, e consta na Lei Orçamentária Anual (LOA) com previsão para este ano. O processo está em fase de tramitação para ser lançado, em breve, o edital.

Um outro resultado encontrado foi o fortalecimento do clima e da cultura organizacional através da realização de pesquisa de clima no ano de 2013, uma vez

que a pesquisa possibilitou identificar problemas e as variáveis influenciam, positiva ou negativamente, o ambiente de trabalho, o que facilitou a resolução dos mesmos.

Quadro 13: Servidores que participaram da pesquisa de clima

Grupo ou Cargo	Nº servidores	Servidores que participaram da pesquisa	
		Nº	%
Auditor Fiscal da Receita Estadual	196	29	15%
Técnico da Receita Estadual	622	84	14%
Administração Geral	394	19	5%
Comissionados	104	14	14%
Terceirizados (Tecnologia da Informação)	40	2	5%
Total	1.356	148	11%

Fonte: ASRHU (2013)

A pesquisa foi realizada por meio do Portal do Conhecimento e divulgada por Memorando Circular e e-mail para todos os servidores. 11% (onze por cento) dos servidores lotados na SEFAZ participaram da pesquisa, o que corresponde a 148 (cento e quarenta e oito) de 1.356 (mil, trezentos e cinquenta e seis) servidores ativos no ano de realização.

O “Programa de Saúde Ocupacional (PSO)”, cedido pela SEFAZ Pernambuco, está sendo importado pela área de Tecnologia para ser utilizado no CAM. O PSO excluiu a necessidade de custos para desenvolvimento do programa. Em breve estará pronto para uso e todos os servidores e atividades de qualidade de vida poderão ser cadastrados no sistema.

O investimento com treinamento e desenvolvimento de servidores por meio de programas de capacitação tem melhorado a comunicação entre servidores e entre as áreas, de modo que os resultados estão sendo alcançados mais rápido.

Para a SEFAZ, o mais importante é manter o propósito e a orientação para resultados. Assim, servidores e organização, alinhados, conquistarão seus objetivos individuais e coletivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações públicas ainda é um desafio a ser enfrentado por muitas instituições. Para a SEFAZ não está sendo diferente e vários projetos estão sendo colocados em prática para melhorar cada vez mais este cenário.

A gestão de pessoas evoluiu muito na SEFAZ desde o Programa de Modernização da Administração Tributária. Ao deixar de ser uma área somente cartorial para ser estratégica e com políticas de gestão de pessoas bem definidas, a organização ganhou qualidade no atendimento e em todos os seus processos.

Primeiramente, foi explanado o tema deste trabalho, a gestão estratégica de pessoas, seu histórico, como ela passou de área tradicional para estratégica e os maiores desafios da gestão de pessoas no setor público. Em seguida, conhecemos a organização onde a pesquisa foi aplicada: a Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão. Seu histórico, estrutura, missão, visão e valores foram explanados.

A metodologia escolhida foi adequada para a realização da pesquisa e os dados foram coletados e tratados com facilidade, o que gerou uma análise clara e precisa, fazendo com que os objetivos, geral e específicos, fossem atingidos. A participação dos gestores da Secretaria e do coordenador-geral do GDFAZ foi importante para destacar as estratégias da área de gestão de pessoas e a importância dessas ferramentas para o desenvolvimento das carreiras.

Com o GDFAZ foi possível ainda identificar os problemas para a implantação da gestão de pessoas nas secretarias de fazenda, que também se aplicam para a nossa Secretaria.

Toda a legislação que rege a instituição, portarias, decretos e leis, foi explorada para garantir a legitimidade deste trabalho e dos processos referentes a Gestão de Pessoas realizados na Secretaria como, principalmente elementos como PDGT, premiação e participação nos resultados, por exemplo.

A Assessoria de Recursos Humanos, área estratégica ligada diretamente ao Secretário de Estado da Fazenda, maior nível da instituição, com suas competências bem estabelecidas pela Lei nº 10.151/2014 e foco no planejamento estratégico de gestão de pessoas tem sido essencial para a evolução da gestão e tem atingido excelentes resultados, como foi acordado nas vagas ofertadas para capacitação nos últimos dois anos.

Volta-se a dizer que a internalização do propósito e o alinhamento entre metas e objetivos, individuais, da equipe e da organização como um todo, fortalecem a cultura organizacional, facilitam a comunicação e melhoram o clima do trabalho. Assim, todos os funcionários, independente do posto de trabalho que ocupam, sentem-se motivados para exercer suas funções com eficiência e eficácia, garantindo resultados positivos para a organização.

Os investimentos em qualidade de vida e programas de capacitação não param e a Secretaria tende a conquistar ainda mais um espaço como referência em gestão pública, sendo modelo para outras organizações. E isto só é possível com uma área de gestão de pessoas com políticas bem definidas.

REFERÊNCIAS

- BANOV, Marcia Regina. FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Editora Érica, 2007.
- BARBOSA, Iolanda M^a. G. M de Carvalho. **Gestão de pessoas na Secretaria de Fazenda do Estado do Maranhão**. São Luís: UCDB, 2015.
- BERGUE, Sandro Trescastro. CAMÕES, Marizaura R. de Souza. PANTOJA, Maria Julia. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagens nas organizações**. Rio Grande do Sul: Editora Unisinos, 2005
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado Federal, 2011.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. SERAFIM, OziléiaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT). **Modelo de gestão por competências e Dicionário de competências**. Maranhão, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Editora Manole, 2009.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Editora Manole, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2013.
- GILLESPIE, Andrew. MARCOUSÉ, Ian. SURRIDGE, Malcolm. **Recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.
- MARANHÃO. **Decreto nº 28.007, de 27 de janeiro de 2012**. Regulamenta a Lei nº 9.125, de 16 de março de 2010, que institui a Participação nos Resultados dos servidores ativos da Secretaria de Estado da Fazenda, e dá outras providências. Disponível em: <<http://portal.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/pdf?codigo=569>>. Acesso em: 18 mai. 2016.
- _____. **Lei nº 7.850, de 31 de janeiro de 2003**. Institui a Gratificação de Exercício em Posto Fiscal – GEPFIS, para os servidores do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização – TAF, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=1099>>. Acesso em 20 mai. 2016.

_____. **Lei nº 7.583, de 29 de dezembro de 2000.** Dispõe sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização – TAF. DOE de 29 dez. 2000.

_____. **Lei nº 8.735, de 26 de dezembro de 2007.** Dá nova redação a dispositivos da Lei nº 7.583, de 29 de dezembro de 2000, que dispõe sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização - TAF, e dá outras providências. DOE de 26 dez. 2007.

_____. **Lei nº 8.773, de 22 de abril de 2008.** Dispõe sobre o vencimento dos servidores do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização, e dá outras providências. Disponível em: <http://arquivos.al.ma.leg.br:8080/ged/legislacao/LEI_8773>. Acesso em: 20 mai. 2016

_____. **Lei nº 9.125, de 16 de março de 2010.** Institui a Participação nos Resultados para os servidores ativos da Secretaria de Estado da Fazenda, e dá outras providências. Disponível em: <http://arquivos.al.ma.leg.br:8080/ged/legislacao/LEI_9125>. Acesso em 18 mai. 2016

_____. **Lei nº 9.501, de 21 de novembro de 2011.** Altera dispositivos da Lei nº 7.583, de 29 de dezembro de 2000, que dispõe sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários do Grupo Ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização - TAF e dá outras providências. DOE de 24 nov. 2011.

_____. **Lei nº 9.664, de 17 de julho de 2012.** Dispõe sobre o Plano Geral de Carreiras e Cargos dos Servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual - PGCE, e dá outras providências. DOE de 17 jul. 2012.

_____. **Lei nº 10.151, de 23 de outubro de 2014.** Dispõe sobre a reorganização da Secretaria de Estado da Fazenda e dá outras providências. Disponível em: <<http://portal.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/files?codigo=5410>>. Acesso em: 04 mai. 2016.

_____. **Portaria 131/2016, de 12 de abril de 2016.** Institui a Medalha de Honra ao Mérito Funcional José de Jesus Gomes Saraiva e estabelecer critérios para a escolha do Servidor Padrão da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão, que se destacar no exercício de suas funções no ano de 2016, tendo em vista a sua atuação profissional. DOE de 25 abr. 2016.

_____. Secretaria da Fazenda. **Plano Estratégico 2013-2015.** Maranhão, 2012.

Portal da SEFAZ. Altura: 320 pixels. Largura: 940 pixels. 378 Kb. Formato PNG. Disponível em: <<http://portal.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/jsp/noticia/noticia.jsf?codigo=1752>>. Acesso em: 05 jun. 2016

Sobre o GDFAZ. Disponível em: <http://gdfaz.sefaz.ma.gov.br/?page_id=4>. Acesso em 02 mai. 2016.

TELMO, Aline. **Plano de carreira nas organizações**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-carreira-nas-organizaes/>>. Acesso em: 11 jun. 2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO GDFAZ

IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO	
Nome	Lívia Cristine Serra Pereira
Período	10º (décimo)
Código	1122222
Orientador	Professor Especialista Inácio Ferreira Façanha Neto

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA RESPOSTA	
Nome	
Área	
Cargo atual	
Cargo no GDFAZ	

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA	
Tema	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: uma análise acerca do desenvolvimento de pessoal na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.
Problema	Quais são os impactos da Gestão Estratégica de Pessoas no desenvolvimento e nos resultados da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão?
Objetivo Geral	Identificar e analisar os impactos das ferramentas da Gestão Estratégica de Pessoas nos resultados e nos colaboradores da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.
Objetivos Específicos	Levantar teoricamente o tema Gestão Estratégica de Pessoas no setor público; Descrever o histórico da Gestão de Pessoas na SEFAZ – MA, destacando suas fases e projetos realizados; Relatar a Gestão Estratégica de Pessoas como diferencial no desenvolvimento dos servidores da SEFAZ-MA; Analisar a Gestão Estratégica de Pessoas como estratégia para a organização do ponto de vista de seus gestores; Conhecer o Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário (GDFAZ) e descrever sua importância para o fortalecimento da gestão de pessoas nas secretarias de fazenda.

QUESTÕES

Quais os principais benefícios da implantação da Gestão Estratégica de Pessoas nas Secretarias de Fazenda para os servidores e para a organização?

Resposta:

Descreva a importância do GDFAZ e sua colaboração para o desenvolvimento dos servidores das Secretarias de Fazenda.

Resposta:

Quais as dificuldades da Gestão Estratégica de Pessoas no setor público?

Resposta:

Outras considerações:

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO CAM

IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO	
Nome	Lívia Cristine Serra Pereira
Período	10º (décimo)
Código	1122222
Orientador	Professor Especialista Inácio Ferreira Façanha Neto

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA RESPOSTA	
Nome	
Área	
Cargo atual	

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA	
Tema	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: uma análise acerca do desenvolvimento de pessoal na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.
Problema	Quais são os impactos da Gestão Estratégica de Pessoas no desenvolvimento e nos resultados da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão?
Objetivo Geral	Identificar e analisar os impactos das ferramentas da Gestão Estratégica de Pessoas nos resultados e nos colaboradores da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.
Objetivos Específicos	Levantar teoricamente o tema Gestão Estratégica de Pessoas no setor público;
	Descrever o histórico da Gestão de Pessoas na SEFAZ – MA, destacando suas fases e projetos realizados;
	Relatar a Gestão Estratégica de Pessoas como diferencial no desenvolvimento dos servidores da SEFAZ-MA;
	Analisar a Gestão Estratégica de Pessoas como estratégia para a organização do ponto de vista de seus gestores;
	Conhecer o Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário (GDFAZ) e descrever sua importância para o fortalecimento da gestão de pessoas nas secretarias de fazenda.

QUESTÕES

Qual a importância do CAM para os servidores e para a organização?

Resposta:

Descreva como a qualidade de vida colabora para o desenvolvimento dos servidores.

Resposta:

Quais as dificuldades da implantação de elementos da Gestão Estratégica de Pessoas, como a qualidade de vida, no setor público?

Resposta:

Outras considerações:

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO GESTORES RH

IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO	
Nome	Lívia Cristine Serra Pereira
Período	10º (décimo)
Código	1122222
Orientador	Professor Especialista Inácio Ferreira Façanha Neto

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA RESPOSTA	
Nome	
Área	
Cargo atual	

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA	
Tema	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: uma análise acerca do desenvolvimento de pessoal na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.
Problema	Quais são os impactos da Gestão Estratégica de Pessoas no desenvolvimento e nos resultados da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão?
Objetivo Geral	Identificar e analisar os impactos das ferramentas da Gestão Estratégica de Pessoas nos resultados e nos colaboradores da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.
Objetivos Específicos	Levantar teoricamente o tema Gestão Estratégica de Pessoas no setor público;
	Descrever o histórico da Gestão de Pessoas na SEFAZ – MA, destacando suas fases e projetos realizados;
	Relatar a Gestão Estratégica de Pessoas como diferencial no desenvolvimento dos servidores da SEFAZ-MA;
	Analisar a Gestão Estratégica de Pessoas como estratégia para a organização do ponto de vista de seus gestores;
	Conhecer o Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário (GDFAZ) e descrever sua importância para o fortalecimento da gestão de pessoas nas secretarias de fazenda.

QUESTÕES

Qual a importância da utilização da gestão de pessoas como estratégia para a organização?

Resposta:

Descreva os principais elementos da gestão de pessoas utilizados na SEFAZ.

Resposta:

Quais as dificuldades da implantação de elementos da Gestão Estratégica de Pessoas no setor público?

Resposta:

Outras considerações: