

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Rosilene Locks**

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS – VARIÁVEIS DETERMINANTES À  
PROFISSIONALIZAÇÃO: Estudo em funções estratégicas das Secretarias de  
Fazenda dos Estados Brasileiros**

**PORTO VELHO**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ROSILENE LOCKS**

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS – VARIÁVEIS DETERMINANTES À  
PROFISSIONALIZAÇÃO: Estudo em funções estratégicas das Secretarias de  
Fazenda dos Estados Brasileiros**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Controladoria de Organizações

Orientador: José Moreira da Silva Neto, Dr.

**PORTO VELHO**

**2009**

### FICHA CATALOGRÁFICA

L813c	<p>Locks, Rosilene</p> <p>Competências Essenciais – Variáveis Determinantes a Profissionalização: estudo em funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. / Rosilene Locks. Porto Velho, Rondônia, 2009. 91f.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, Rondônia, 2009.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto.</p> <p>1. Competências Essenciais. 2. Profissionalização. 3. Serviços Públicos. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 35.073.6 (81)</p>
-------	--

**ROSILENE LOCKS**

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS – VARIÁVEIS DETERMINANTES À  
PROFISSIONALIZAÇÃO: Estudo em funções estratégicas das Secretarias de  
Fazenda dos Estados Brasileiros**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 24 de julho de 2009.

---

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.  
*Coordenador do programa – PPGMAD/UNIR*

Comissão Examinadora:

---

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.  
*Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR*  
*Orientador*

---

Prof.<sup>a</sup> Tânia Nunes da Silva, Dra.  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS*  
*Membro Externo*

---

Prof. Sidinei Aparecido Pereira, Dr.  
*Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR*  
*Membro*

**Para Liete, Roseli e Marina**  
*(Longe dos meus olhos, mas não dos meus pensamentos)*

## RESUMO

O paradigma da administração moderna concentra esforços para o desenvolvimento do capital humano, haja vista as diversas pesquisas que desenvolvem o tema, tanto nas organizações como no meio acadêmico. No ambiente organizacional contemporâneo existe uma constante demanda por novas tecnologias, que possibilitem estratégias inovadoras para potencializar os resultados organizacionais. Assim, o tema “competências essenciais” pretende fornecer outro foco no desenvolvimento das organizações públicas e privadas. O setor público, no Brasil e no mundo, também acompanha essas mudanças e vem aparelhando sua gestão com ferramentas que possibilitam a profissionalização e otimização dos seus serviços. Neste contexto, o objetivo deste estudo é identificar as competências essenciais que empreendam a profissionalização nas principais funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. O escopo metodológico utilizado é orientado por três conhecimentos: 1) o conhecimento baseado na teoria contemporânea, alcançado através da revisão bibliográfica, delimitado pelos temas “competências essenciais e profissionalização dos serviços públicos”; 2) o conhecimento fundamentado na legislação que define as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros, obtido através da análise de conteúdo procedida nas legislações dos 27 estados brasileiros e com a utilização do *software* de análise qualitativa Nvivo; 3) o conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes das funções estratégicas, este alcançado através de aplicação de questionário com escala de avaliação tipo Likert. Os resultados apresentaram uma matriz de conhecimentos, habilidades e valores (dimensões das competências essenciais) com potencial para empreender a profissionalização nas funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. Na dimensão “conhecimentos”, os achados apontam para uma forte tendência jurídica e legal com foco nas legislações que amparam as atividades estudadas. As habilidades acham-se intrinsecamente ligadas aos conhecimentos encontrados na pesquisa e os valores que foram alvo dos estudos, por sua vez, encontram-se conectados a todo esse conjunto conceitual que trata das competências e suas dimensões. A metodologia utilizada na pesquisa possibilitou a geração de um conhecimento útil para subsidiar decisões que promovam uma melhoria nas estratégias de gestão do capital humano nas organizações públicas Brasileiras.

**Palavras-chave:** Competências Essenciais. Profissionalização. Serviços Públicos.

## ABSTRACT

The paradigm of the modern administration gives attention to efforts for the development of the human capital, for the reason that this issue is developed by the diverse researches as much in the organizations as in the academic environment. In the contemporary organizational environment there is a constant demand for new technologies that make possible innovative strategies in order to improve the organizational results. Thus, the subject “core competence” intends to supply another focus in the development of the public and private organizations. The public sector, in Brazil and around the world, also follows these changes and are setting up its management with tools that make possible the professionalization and improvement of its services. In this context, the objective of this study is to identify the core competence that undertakes the professionalization in the main strategical functions of the Treasury Department of the Brazilian States. The methodological target used is performed by three knowledge stages: 1<sup>st</sup> - knowledge based on the contemporary theory, reached through the bibliographical revision, delimited by the subjects “core competence and professionalization of the public services”; 2<sup>nd</sup> - knowledge based on the legislation that defines the attributions of the strategical functions of the Treasury Department of the Brazilian States, obtained through the analysis of the content proceeded in the legislation from the 27 Brazilian states and with the use of the software of qualitative analysis Nvivo; 3<sup>rd</sup> - knowledge deriving of the perception of the occupants of the strategical functions, this was reached through application of the questionnaire with evaluation scale type Likert. The results have presented a matrix of knowledge, abilities and values (dimensions of the core competence) with potential to undertake the professionalization in the strategical functions of the Treasury Department of the Brazilian States. In the dimension “knowledge”, the discoveries point toward one strong legal trend with focus in the legislation that supports the studied activities. The abilities are intrinsically linked to the knowledge found in the research and the values that have been the goal of the studies, in turn, are connected on conceptual set that deals with the abilities and its dimensions. The methodology used in the research enabled the generation of a useful knowledge to subsidize decisions that promote an improvement in the strategies of management of the human capital in the Brazilian public organizations.

**Word-key:** Core competence . Professionalization. Public Services.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

### CAPÍTULO 2

Ilustração 2.1 - Diagrama das perspectivas administrativas com o tempo.....	18
Ilustração 2.2 - Diagrama de um perfil de competências.....	24
Ilustração 2.3 - Quadro Lista de Habilidades.....	26
Ilustração 2.4 - Quadro Lista de valores.....	28

### CAPÍTULO 3

Ilustração 3.1 – Diagrama de um projeto exploratório seqüencial.....	43
Ilustração 3.2 – Quadro de distribuição das assertivas por função.....	50
Ilustração 3.3 – Quadro Escore da escala de Importância .....	50
Ilustração 3.4 – Quadro simplificado do questionário .....	51
Ilustração 3.5 – Diagrama da Pesquisa.....	54

### CAPÍTULO 4

Ilustração 4.1 – Quadro simplificado do alinhamento entre habilidades e valores.....	56
Ilustração 4.2 - Quadro dos conhecimentos para a função Tributação.....	57
Ilustração 4.3 – Quadro dos conhecimentos para a função Arrecadação.. ..	58
Ilustração 4.4 – Quadro dos conhecimentos para a função Fiscalização.....	59
Ilustração 4.5 – Quadro das habilidades para a função Tributação.....	59
Ilustração 4.6 – Quadro das habilidades para a função Arrecadação.....	60

Ilustração 4.7 – Quadro das habilidades para a função Fiscalização.....	60
Ilustração 4.8 – Quadro dos valores para as funções de Tributação, Arrecadação e Fiscalização.....	61
Ilustração 4.9 – Diagrama da simbologia apresentada nas tabelas.....	62
Tabela 4.1 – Conhecimentos para a função Tributação.....	63
Tabela 4.2 – Conhecimentos para a função Arrecadação.....	64
Tabela 4.3 – Conhecimentos para a função Fiscalização.....	66
Tabela 4.4 – Habilidades para a função Tributação.....	68
Tabela 4.5 – Habilidades para a função Arrecadação.....	69
Tabela 4.6 – Habilidades para a função Fiscalização.....	70
Tabela 4.7 – Valores para a função Tributação.....	72
Tabela 4.8– Valores para a função Arrecadação.....	73
Tabela 4.9 – Valores para a função Fiscalização.....	74

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualização e definição do problema de pesquisa.....	10
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Geral.....	13
1.2.2 Específicos.....	13
1.3 Inserção teórica à linha de pesquisa.....	14
1.4 Justificativa.....	14
1.5 Estrutura da dissertação.....	16

### CAPÍTULO 2

<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Perspectivas da administração.....	17
2.2 Competência sob a perspectiva do capital humano.....	20
2.3 Dimensões da Competência.....	25
2.3.1 Componente conhecimentos.....	25
2.3.2 Componente habilidades.....	26
2.3.3 Componente valores.....	28
2.4 Competências essenciais aplicadas às funções estratégicas.....	29
2.5 Profissionalização dos serviços públicos.....	35

### CAPÍTULO 3

<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>41</b>
3.1 Delineamento teórico da pesquisa.....	41
3.2 Delineamento prático da pesquisa.....	43
3.2.1 Primeira etapa.....	44
3.2.2 Segunda etapa.....	44
3.3.3 Terceira etapa.....	47
3.3 Delimitação orientada para o conhecimento.....	48

3.4 <i>Lócus</i> da pesquisa.....	48
3.5 População .....	49
3.6 Instrumento de coleta de dados.....	49
3.7 Procedimento para a Coleta de dados.....	51
3.8 Procedimento para o tratamento e análise dos dados.....	53
3.9 Diagrama da pesquisa.....	54

## **CAPÍTULO 4**

<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
4.1 Resultados da fase qualitativa – 1ª e 2ª Etapas.....	55
4.2 Resultados da fase quantitativa – 3ª Etapa.....	62
4.2.1 Conhecimentos.....	63
4.2.2 Habilidades.....	67
4.2.3 Valores.....	71

<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>76</b>
------------------------	-----------

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
-------------------------	-----------

<b>APÊNDICE A – Carta de apresentação.....</b>	<b>88</b>
--	-----------

<b>APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa.....</b>	<b>89</b>
--	-----------

## **CAPÍTULO 1**

### **1 INTRODUÇÃO**

A pesquisa “Competências essenciais – variáveis determinantes à profissionalização: Estudo em funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros” foi desenvolvida de forma a identificar quais os conhecimentos, habilidades e valores (dimensões da competência) das principais funções estratégicas possuem potencial para promover a profissionalização dos seus serviços.

#### **1.1 Contextualização e definição do problema de pesquisa**

O posicionamento básico nesta pesquisa leva em consideração que as competências essenciais estão no âmago da profissionalização, corroborando com as idéias de Prahalad e Hamel (2005) que entendem que as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção-serviço e integrar as múltiplas correntes de tecnologias, enquanto que a profissionalização, segundo Farias e Gaetani (2002) é um processo inescapável e permanente que impulsiona a organização a incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para atender as demandas organizacionais contemporâneas. Neste sentido, a lógica relacional dessas duas teorias é visivelmente convergente e seu estudo pode significar uma oportunidade de desenvolvimento de novos conhecimentos.

Tais afirmações remetem à grande importância das competências daquelas pessoas que ocupam funções estratégicas, pois no ambiente organizacional moderno, estas desempenham a difícil função de desenvolver as equipes pelas quais são responsáveis, envidando esforços para alinhar o pensamento e as ações do capital humano na direção da estratégia definida pela organização, maximizando cada atitude pessoal no aumento da competência coletiva.

O serviço prestado pelas pessoas da organização adquirem valor de acordo com a sua contribuição no contexto da estratégia. Kaplan e Norton (2004, p. 246) comentam que “O capital humano deve ser alinhado com a estratégia, para que a organização extraia valor das competências dos empregados.”

Bresser Pereira (2006) comenta que o setor público, embora de maneira mais tímida, também evoluiu, passando a adotar técnicas de gestão que potencializam os resultados e aumentam o controle público. Passou da era Burocrática para a Gerencial, e começou adotar ferramentas gerenciais típicas das organizações privadas, trazendo para o setor público um arcabouço de conhecimentos que hoje auxiliam no desempenho das organizações públicas brasileiras. Neste contexto, observa-se um governo com maior preocupação quanto: a eficiente aplicação dos recursos, ao aperfeiçoamento da administração e à prestação de serviços, entendendo que só iniciativas como essas possibilitarão o alinhamento das organizações públicas às demandas sociais mais contemporâneas, tornando-as mais eficientes e eficazes na busca do seu objetivo finalístico que é contribuir para o bem estar da coletividade social.

A profissionalização é um desafio histórico, inescapável, permanente e contemporâneo. Histórico porque se trata de uma tarefa inacabada. É inescapável porque nenhum país desenvolveu-se de forma sustentável sem profissionalizar sua administração pública. É um desafio permanente porque vai colocar-se sempre, para qualquer tipo de Estado. Finalmente, trata-se de um desafio contemporâneo porque precisa incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para ser enfrentado (FARIAS E GAETANI, 2002).

Portanto, a profissionalização no serviço público busca a prestação de serviços superiores, semelhantes aos praticados pela maioria das organizações privadas, possibilitando alcançar o objetivo de bem atender às necessidades da coletividade.

Já existem estudos no Brasil que exploram as teorias levantadas, destacando-se os estudos de Teixeira (2006), realizado na Câmara dos Deputados; e Lazzarotto (2001) que estudou as unidades básicas de saúde da cidade de

Florianópolis. Estes estudos apresentaram resultados que possibilitam inferir que o tema competências essenciais está intimamente ligado à profissionalização dos serviços públicos e que a convergência dos conceitos pode promover uma mudança positiva na prestação de serviços públicos no Brasil.

Em Minas Gerais, esses conceitos já alcançaram finalidades práticas. Nesse Estado brasileiro um programa governamental chamado “Choque de Gestão”, orientado e acompanhado por estudiosos da Universidade Federal de Minas Gerais, vem fazendo um realinhamento do seu capital humano em diversos setores utilizando o conceito de “competências” para definir políticas administrativas, objetivando capacitar seus recursos humanos, tendo como consequência melhores resultados das instituições e dos programas de governo.

No entanto, esses conceitos necessitam ser testados e estudados com maior frequência e sob uma ótica mais contemporânea, o que é a pretensão desta pesquisa ao explorar o universo das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros especificamente em suas principais funções estratégicas.

Esta pesquisa situa-se na área de gestão de organizações e visa identificar as competências essenciais necessárias para os ocupantes de funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros, de forma a desenvolver a profissionalização de seus serviços e com foco na adequação às novas demandas sociais.

Assim, o presente estudo intenta responder a seguinte pergunta: *Quais são as competências essenciais para as funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros com potencial para promover a profissionalização dos seus serviços?*

## **1.2 Objetivos**

Fachin (2002) argumenta que os objetivos de uma pesquisa científica representam o fim que o trabalho se propõe a atingir, ou seja, dar uma resposta ao

problema formulado e normalmente constitui-se em ações propostas para responder a problemática do estudo.

No planejamento metodológico realizado para encontrar a resposta para pergunta de pesquisa deste estudo, os objetivos foram divididos em geral e específicos.

### **1.2.1 Geral**

Segundo Cresweel (2007, p. 115), a declaração do objetivo geral “[...] apresenta a idéia central em um estudo e, como tal, é a declaração mais importante em uma proposta ou em um estudo de pesquisa.” Diante desse entendimento e alinhado ao problema de pesquisa direcionador do caminho metodológico proposto nesta pesquisa, o objetivo deste estudo consiste em:

*Identificar os conhecimentos, habilidades e valores (dimensões da competência essencial) que apresentem potencial para a profissionalização em funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros.*

### **1.2.2 Específicos**

De forma sistêmica, procurando alcançar o objetivo geral, pretende-se durante a pesquisa obter sucesso nos seguintes objetivos específicos.

- Analisar as legislações que amparam as funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados brasileiros.
- Identificar as principais funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros;
- Conhecer as percepções dos integrantes das principais funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros,



quanto aos atributos dos conhecimentos, habilidades e valores necessários à profissionalização dos serviços.

Ao alcançar os objetivos propostos ao final da pesquisa, os resultados pretenderam apresentar um conhecimento sobre as competências essenciais das funções estratégicas no âmbito das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros, considerando esse conhecimento como mecanismo de utilidade no desenvolvimento da profissionalização de seus serviços.

### **1.3 Inserções teóricas à linha de pesquisa**

A linha de pesquisa do presente estudo está inserida na corrente teórica da controladoria de organizações, que consiste basicamente em desenvolver, produzir e disseminar os conhecimentos sobre os processos de organizar, planejar, liderar e controlar recursos e atividades estratégicas e operacionais, bem como de examinar e oferecer informações sobre os aspectos de inovação e visibilidades presentes e futuras nas organizações.

### **1.4 Justificativa**

Este estudo foi motivado levando em consideração dois itens relevantes: (1) A posição estratégica que ocupa a Secretaria de Fazenda na estrutura administrativa e organizacional dos Estados Brasileiros, sendo essa a responsável pela arrecadação dos recursos necessários para a manutenção dos serviços essenciais, e (2) A necessidade de se compreender aspectos empíricos e de forma atual os benefícios advindos da aplicação das teorias em estudo.

Partindo-se do pressuposto de que a competência possui um caráter eminentemente dinâmico, ela pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo, recomenda-se desta forma, que a organização defina não apenas seu atual grau de competências necessárias, mas também estime a sua relevância futura, desenvolvendo no presente competências essenciais que serão importantes no futuro (BRANDÃO E BABRY, 2005).

Estudar as competências essenciais das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros, sob uma ótica contemporânea poderá, portanto, contribuir para uma melhor compreensão das diversas competências necessárias para a execução da estratégia da instituição, visando ainda subsidiar futuros trabalhos internos que tenham como objetivo a melhoria do desempenho.

É relevante compreender, portanto, as competências essenciais que os ocupantes das funções estratégicas devem possuir, pois o sucesso ou fracasso da estratégia organizacional está intrinsecamente ligado aos conhecimentos, habilidades e valores existentes nas organizações, sejam elas privadas, sociais ou públicas. Esta idéia é reforçada por Slomski (2005, p. 50) quando diz que, “Para o gestor ter sucesso é preciso que ele conheça quem são, quantos são, quais são suas habilidades [...]”.

Permanece o desafio de se demonstrar empiricamente através de estudos e pesquisas como os investimentos em profissionalização melhoram os resultados do serviço público, uma convicção e uma impressão que precisa ainda ser corroborada e transmitida a sociedade. Tem-se muito que fazer em termos da intensificação do estabelecimento de parcerias com universidades, consultorias privadas e organismos internacionais nas esferas de ensino e aprendizagem (FARIAS E GAETANI, 2002).

Portanto, é necessário rever alguns paradigmas, com relação à dimensão do capital humano utilizado na organização de natureza pública. É inevitável que se avance para uma abordagem que contemple a produtividade e as competências das pessoas, a fim de que torne possível à administração identificar seus desempenhos, conduzindo o alinhamento entre a competência essencial e a estratégia das organizações de natureza pública, buscando assim a melhoria de seus resultados através de uma maior profissionalização de seu capital humano.

O tema “Competências Essenciais” faz parte de um arcabouço teórico da administração moderna, sendo utilizado pelas empresas de cunho privado apresentando resultados que aperfeiçoam a gestão dessas organizações. Nesse

contexto, a pretensão, em termos acadêmicos, da presente pesquisa é contribuir de forma prática com a aplicação da referida teoria no ambiente organizacional público. Almeja ainda, ser um referencial metodológico que possibilite a replicação da pesquisa em outros setores da Administração Pública, necessitando somente de adaptações inerentes à estrutura a ser estudada.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

A dissertação é estruturada em 4 (quatro) capítulos, cuja síntese consiste em: No primeiro capítulo apresentou-se a introdução do estudo que é composta da contextualização e definição do problema de pesquisa, os objetivos, inserção teórica à linha de pesquisa e a justificativa. O segundo capítulo é constituído do referencial teórico que oferece suporte conceitual ao estudo. Tal referencial é composto de 5 (cinco) partes: (1) Perspectivas da Administração, que faz uma pequena digressão sobre a evolução da administração enquanto ciência. (2) Competências sob a perspectiva do capital humano, abordando algumas definições sobre as competências e sua importância estratégica para a organização. (3) Dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e valores necessários para o exercício das funções com eficiência. (4) Competências essenciais aplicadas às funções estratégicas, apresenta alguns conceitos e a importância do foco nas funções estratégicas. E, por fim (5), a profissionalização dos serviços públicos que tem potencial para melhorar o desempenho das organizações públicas. No terceiro capítulo, descreve-se o caminho metodológico percorrido para a consecução dos objetivos propostos no estudo. A apresentação e discussão dos resultados são apresentadas no quarto capítulo. Na conclusão comenta-se os principais achados após a aplicação do método proposto, bem como as limitações e recomendações para trabalhos futuros. Os Apêndices A e B são compostos da carta de apresentação da pesquisa e os questionário aplicados, respectivamente.

## CAPÍTULO 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as bases conceituais que orientam o presente estudo, bem como os autores que tratam dos temas discutidos e verificados na pesquisa. Os conceitos aqui revistos não pretendem esgotar os assuntos, mas delimitar a discussão para fins desta pesquisa.

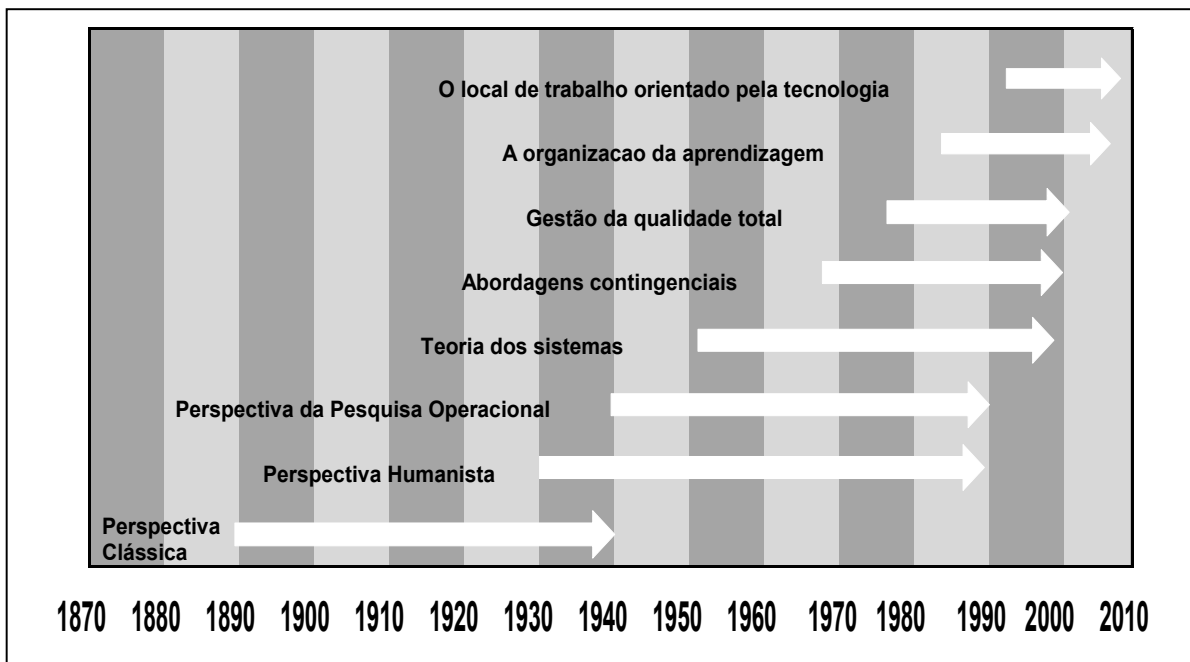
#### 2.1 Perspectivas da administração

A administração como ciência social, vem ao longo da história passando por um processo de aperfeiçoamento constante de seus modelos teóricos, focando seus esforços no sentido de adaptar-se de forma sistemática aos ambientes em fluxo ininterrupto de mudanças. Ao iniciar a exploração do referencial teórico que embasa o presente estudo, importa verificar o caminho histórico e evolutivo dos enfoques que a ciência da administração desenvolveu para adequar-se aos diversos contextos históricos que influenciaram o seu ambiente de atuação. Pois, como argumenta Daft (2006, p. 29) “Estudar história é um meio de alcançar um pensamento estratégico, enxergar toda a situação e melhorar as habilidades conceituais”.

Muito embora existam indícios de práticas administrativas desde 3.000 a.C, fato observado nas organizações desenvolvidas pelos sumérios e egípcios, só recentemente o estudo formal dessa ciência tornou-se foco de interesse dos estudiosos. Nesse sentido, o primeiro enfoque da administração como ciência foi a chamada perspectiva clássica, que emergiu durante o século XIX e começo do século XX, enfatizando uma abordagem racional e científica no estudo da administração e procurava fazer com que as organizações fossem eficientes operando máquinas. A perspectiva humanista, por sua vez, nasceu por volta do final do século XIX e enfatizava o entendimento do comportamento, das necessidades e das atitudes dos seres humanos no local de trabalho. A perspectiva da pesquisa operacional surgiu depois da segunda guerra mundial e aplicava a matemática,

estatística e outras técnicas quantitativas para os problemas administrativos. (DAFT, 2006).

A ilustração 2.1 esquematiza esse caminho histórico da administração e mostra a evolução de perspectivas administrativas significativas com o tempo.



**Ilustração 2.1 - Diagrama das perspectivas administrativas com o tempo**

Fonte: Daft (2006, p. 30)

Cada perspectiva possui vários subcampos especializados. As extensões recentes das perspectivas administrativas incluem a Teoria dos Sistemas, abordagem contingencial e a gestão da qualidade total. Outras perspectivas administrativas contemporâneas são: a sustentabilidade e a responsabilidade social que são foco de estudos e observações constantes. Esses aspectos são centro das discussões modernas no âmbito das organizações, fruto de uma mudança profunda acontecida na sociedade, que exige comportamentos éticos e a preocupação ambiental das organizações, do contrário, a sua existência e perspectivas de continuidade ficam comprometidas.

Da leitura do texto de Daft (2006), depreende-se que os administradores contemporâneos estão realinhando suas organizações para torná-las organizações de aprendizagem, envolvendo todos os colaboradores na identificação e resolução

de problemas. O autor ainda argumenta que a organização de aprendizagem está estruturada em equipes e funcionários com poderes e informações abertas afastando-se da hierarquia administrativa tradicional. Esta estrutura está conectada com a atual demanda por um local de trabalho orientado pela tecnologia. As idéias, as informações e os relacionamentos estão tornando-se mais importantes do que os equipamentos de produção e os ativos físicos, os quais requerem novas abordagens à administração. Dos conteúdos já discutidos, nota-se a importância das pessoas no contexto da administração moderna, pois no dizer de Daft (2006, p. 47), “Os administradores valorizam os funcionários por suas habilidades em pensar, construir relacionamentos e compartilhar conhecimento, [...]”.

Kaplan e Norton (1997) alegam que cada vez mais as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho das organizações, emanam dos funcionários que se encontram mais próximos dos processos internos e realidades operacionais, o que os dota de *expertise* para melhor dar soluções às problemáticas advindas da atuação organizacional. Os autores ainda nos informam que esse novo paradigma administrativo importa uma grande reciclagem dos funcionários para que suas mentes estejam alinhadas com os objetivos da organização. Kaplan e Norton (1997) nos alertam, aqui, que existe uma demanda constante por competências profissionais e pessoais que possam alavancar resultados positivos na operacionalização das organizações modernas.

O estudo de tecnologias de desenvolvimento do capital humano reveste-se de importância crucial, pois esse termo denota um recurso capaz de gerar um fluxo de benefícios valiosos para as organizações modernas. Beatty, Becker e Huselid (2005) alegam que o capital humano alcança seu valor mais alto quando seus comportamentos se tornam relevantes para a execução da estratégia e destaca as habilidades e comportamentos dos funcionários como valores estratégicos para as organizações. Dessa forma pode-se dizer que a busca de competências para o capital humano deve ser uma preocupação estratégica prioritária na administração das organizações contemporâneas, pois esse ativo (capital humano) é na perspectiva moderna da administração um dos principais diferenciais competitivos.

## 2.2 Competências sob a perspectiva do capital humano

Uma das grandes mudanças ocorridas no pensamento gerencial foi a importância do papel dos colaboradores organizacionais. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os colaboradores contribuem para a empresa. O segredo do sucesso e o diferencial estão nas pessoas, logo o desafio encontra-se em como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir a manutenção do sucesso no presente, e, principalmente, no futuro.

Segundo Fialho et al (2006, p.77) a "Competência pode ser definida como uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e avaliados.[...]". Desse entendimento o que se percebe é que o autor direciona o seu conceito de competências para aspectos intrínsecos da personalidade humana.

Já Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como: "um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo." Estes autores referem-se ao conceito de competência associando-o a possibilidade de interferência na realidade ambiental, quando utiliza os verbos que denotam ações com potencial de aumentar o sucesso organizacional e tornar o indivíduo socialmente útil.

Saber mobilizar e combinar recursos, ter capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para realizar atividade é demonstrar competência. A lógica de integração do saber, do saber fazer, dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho. A competência profissional reside na própria mobilização dos recursos e não neles mesmos. A passagem do saber à ação é uma reconstrução: um processo de agregação de valor. (ZARIFIAN, 2001 e 2003; LE BOTERF, 2003).

Resende (2000) apesar de não propor um modelo já acabado, aponta para uma classificação que destaca as competências empresariais e organizacionais como aquelas que são aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial, sendo que se destacam com relevância para esse estudo duas subdivisões:

- *Core Competences* que são as competências essenciais comuns a todas as áreas ou um conjunto delas;
- Competências requeridas pelos cargos, apontadas como sendo aquelas competências gerais e específicas necessárias a qualquer um que ocupe um cargo específico em uma organização, subdivididas em atributos como: aptidões, habilidades, qualificações.

Desta forma, a competência deve contribuir para os resultados da organização, pois com a aplicação prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, valores – componentes da competência – a organização obterá resultados satisfatórios. Portanto, a competência é resultante da aplicação de conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento com comportamentos, que engloba habilidades, interesse e vontade (RESENDE, 2000).

Nisembaum (2000) salienta que trabalhar as competências pode proporcionar à organização um diferencial competitivo e abrir novas portas. Chama atenção ainda para uma pesquisa realizada pelo *Centre for Research in Employment and Technology of London*, em fevereiro de 1998, onde se constatou a inexistência de uma base de dados relativa às competências organizacionais em um grande número de empresas, o que proporciona um desafio para o estabelecimento de instrumentos que permitam identificar e acompanhar o desenvolvimento e a manutenção das competências organizacionais.

Esse autor define as competências organizacionais como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação maximizando seus



resultados. Afirma ainda que, essas competências podem ser divididas em: básicas e essenciais.

- As competências básicas são pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio, significando as condições necessárias para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado;
- As competências essenciais são aquelas que possuem valor percebido pelo cliente, que não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e contribuem para a capacidade de expansão da organização. (NISEMBAUM, 2000).

Zarifian (2001) classifica as competências organizacionais em cinco tipos:

- Competências sobre processos – os conhecimentos sobre os processos de trabalho;
- Competências técnicas – conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competência sobre a organização – saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço – buscar aliar a competência técnica à avaliação do impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor;
- Competências sociais – saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Em sentido mais amplo, entende-se então que as competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências das pessoas que externam esses aspectos com atitudes como: astúcia, virtuosismo, improvisação, capacidade de escuta e negociação, trabalho em equipe e outras características de

personalidade como: vigor, força de vontade, confiança, iniciativa e motivação, e o quanto elas adquirem, usam e compartilham esses conhecimentos.

Para Sladogna (2000), competência é um conjunto de conhecimentos, atitudes, valores e habilidades relacionadas entre si que permitem desempenhos satisfatórios em situações reais de trabalho. Le Boterf (2003, p. 40) também vincula a competência à ação, salientando que “a competência é uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica”. A competência é mobilizada quando o profissional emprega os atributos da competência em prol da resolução de um problema, portanto, além de possuir conhecimentos e habilidades, é necessário saber utilizá-las no momento da ação. Este pensamento é corroborado por Zarifian (2001, p.72), pois para ele “A competência é um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Ou seja, as competências são reveladas, então, quando as pessoas agem em face das situações profissionais com as quais se defrontam.

Ruas (2005) entende a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que deve estar diretamente adequado à função ocupada pelo indivíduo no trabalho. Esta afirmação refere-se à perspectiva funcional da competência, onde o desempenho do indivíduo encontra-se diretamente relacionado aos objetivos da organização.

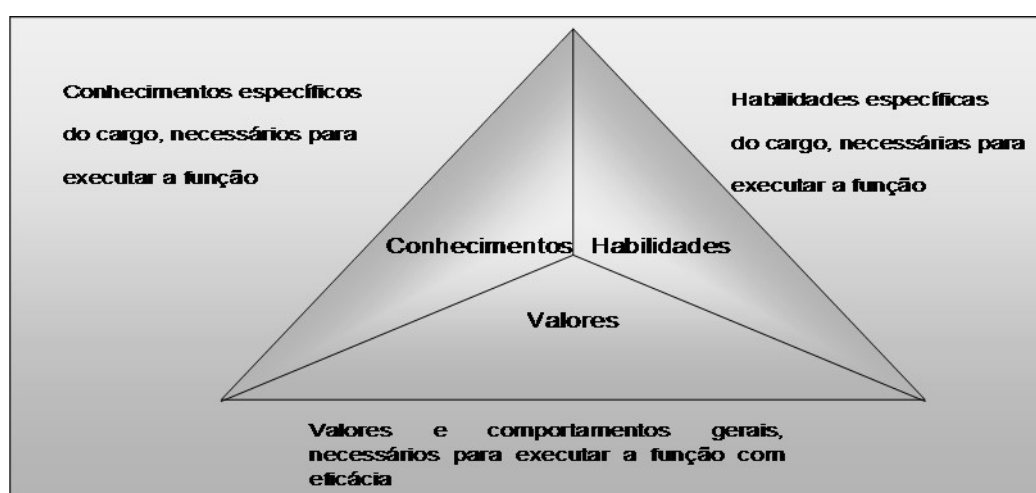
Nessa mesma linha de raciocínio, se os conhecimentos, as habilidades e as experiências dos indivíduos que compõem uma organização são essenciais à melhoria do desempenho e à difusão de práticas inovadoras, as competências inerentes aos cargos devem ser identificadas e comparadas com aquelas competências existentes na organização, possibilitando a compatibilização entre estas realidades e a superação ou redução dos diferenciais encontrados. (COELHO, 2004).

Fleury e Fleury (2001, p. 185, grifo nosso) afirmam que “... tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência

que baliza o conceito de competência é a *tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo.*”

Silva e Ferreira (2006) salientam que mais importante que o exercício das atribuições descritas para os cargos é a competência para exercê-la, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e valores que possibilitam ao ocupante do cargo usar todas as ferramentas necessárias para alcançar os resultados organizacionais.

Kaplan e Norton (2004) classificam as competências em um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores, sendo estas diferenciadas conforme a função executada. A ilustração 2.2 mostra um diagrama que representa os três componentes de um perfil de competências.



**Ilustração 2.2 - Diagrama de um perfil de competências**

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 236).

Para os autores as definições agregadas nestes conceitos são descritas da seguinte forma:

- Conhecimentos - é a base intelectual necessária para o exercício do cargo;
- Habilidades - é a destreza com os meios e métodos para realizar uma tarefa específica; e

- Valores - é o conjunto de características ou comportamentos que possibilita o alcance do desempenho requerido em cada função.

O estudo da literatura relativo ao tema oferece entendimentos que corroboram as idéias de Kaplan e Norton (2004) e ampliam a visão sobre conhecimentos, habilidades e valores e a integração destes ao ambiente organizacional. A visão teórica desses autores foi escolhida para desenvolvimento da presente pesquisa por apresentar pontos de convergência com as visões dos principais teóricos da matéria e oferecer pontos conceituais que facilitaram a aplicação empírica da pesquisa.

### **2.3 Dimensões da Competência**

A competência no entendimento de Kaplan e Norton (2004) é, portanto, composta de conhecimentos, habilidades e valores, sendo estes componentes chamados para fins desta pesquisa de dimensões da competência.

#### **2.3.1 Componente conhecimentos**

O conhecimento abrange o resultado de muitos processamentos intelectuais, de associações, refinamentos e amadurecimentos mentais, devido às suas aplicações objetivas e específicas na orientação de vida. (RESENDE, 2000). Para Durand (1998), conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que lhe permitem “entender o mundo”, ou seja, o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Assim, o conhecimento é o fruto de um processo longo de inserção do indivíduo na sua realidade ambiental, e várias são as variáveis que facilitam ou dificultam a sua obtenção ou difusão. O fato é que a idéia de conhecimento aparece sempre associada a uma realidade específica e sua enumeração é tarefa impossível sem levar em consideração essa realidade para a qual o conhecimento está especificamente orientado.

### 2.3.2 Componente habilidades

Segundo Argyris (1999, p. 14), ter habilidades significa: “fazer as coisas funcionarem sem esforço e com certeza de conseguir repetir o feito sempre.” Para Resende (2000), o conceito de habilidade está relacionado com a forma de execução de tarefas, na aplicação de conhecimentos, de agir, de pensar.

Lerner (2002) categorizou as habilidades exigidas para o desempenho de pessoas que exercem funções de executivo, gerentes e técnicos, conforme ilustração 2.3.

HABILIDADES	DESCRIÇÃO - SIGNIFICADO
Habilidades Administrativas	Estruturar e coordenar recursos e atividades próprias e de funcionários, visando maximizar produtividade e eficiência.
Habilidades de Liderança	Ter responsabilidade e fazer as coisas acontecerem eficazmente por meio das pessoas.
Habilidades Interpessoais	Interagir com pessoas, criar clima de compreensão e respeito, perceber as necessidades individuais, desenvolver relacionamentos de trabalho agradáveis, lidar eficazmente com conflitos.
Habilidades de Comunicação	Enviar, receber informações claras, precisas, efetivas e completas.
Adaptabilidade	Responder de maneira apropriada e segura os desafios profissionais em face das mudanças, ambiguidades, adversidades e outras pressões.
Motivação Pessoal	Fatores internos que definem uma atitude, postura, incluindo neste grupo habilidades para aprender, persistência, pró-atividade e iniciativa.
Habilidades Cognitivas	Processar informações eficazmente para entendimento de novas diretrizes, identificar e definir problemas e tomada de decisão.
Qualidade de Serviços	Estabelecer e demonstrar comprometimento a padrões de "performance". Incluindo orientação para resultados e para qualidade.

**Ilustração 2.3 - Quadro Lista de Habilidades**

Fonte: Lerner, 2002.

O conjunto de habilidades apresentadas na ilustração 2.3 originou-se de uma pesquisa empreendida pelo autor em empresas localizadas na cidade de São Paulo (capital) que praticam a gestão por competências humanas entre as quais figuram nomes como: Nestlé, Citibank, Dupont, Embraer, Natura, Votorantim e Xerox, entre outras. A pesquisa de Lerner (2002) procurou testar hipóteses que validassem ou

não os motivos pelos quais a competência humana está cada vez mais sendo foco de discussões tanto no meio acadêmico quanto no mundo dos negócios.

Baldwin; Rubin; Bommer (2008) apresentam outro modelo onde dividem as habilidades em: pessoais, interpessoais e organizacionais ou de grupo.

- Habilidades pessoais – caracterizam-se pela forte dimensão pessoal e destacam-se aspectos como: a efetividade pessoal, a comunicação, a capacidade de resolução de problemas e a ética. Esses aspectos apontam para o entendimento que as pessoas agregadoras de valor na organização têm, em sua formação pessoal, um grupo de características desejáveis pela organização. São pessoas que apreciam o trabalho em conjunto, capazes de resolver problemas, administrar conflitos, comunicar-se com efetividade e que possuem a capacidade de aprendizado de novas habilidades;
- Habilidades interpessoais – o foco dessas habilidades está na interação entre as pessoas da organização. A motivação e a liderança são os principais aspectos a serem destacados neste grupo de habilidades. A motivação aparece como uma poderosa ferramenta, com capacidade de alavancar os resultados organizacionais, pois as pessoas motivadas aprendem novos conhecimentos capazes de enfrentar novos desafios e resolver problemas dos mais diversos níveis de complexidade de forma efetiva e eficiente agregando assim um grande valor aos processos organizacionais. A liderança trata-se da habilidade de influenciar e inspirar e tem o poder de colocar as perspectivas das pessoas alinhadas a visão da organização;
- Habilidades organizacionais ou de grupo – essas habilidades são observáveis no desenvolvimento das atividades organizacionais e referem-se às capacidades de trabalho em equipes, o gerenciamento de conflitos e, por consequência, a capacidade de negociação e a adaptabilidade frente às perspectivas de mudanças. Todas essas habilidades impactam nas práticas organizacionais, pois, quando estas estão presentes nas organizações, os processos são melhorados e os resultados maximizados.

### 2.3.3 Componente valores

Constituem um elemento fundamental e necessário para dar identidade coletiva a um grupo de pessoas e colocá-las a trabalhar em torno de ideais comuns, permitindo e favorecendo o desenvolvimento do talento individual. Os valores podem influenciar a quantidade de esforço que seus membros investem na emissão de determinados comportamentos, e conseqüentemente orientam o trabalho. A ilustração 2.4 apresenta os 38 (trinta e oito) valores que orientam a vida na organização. (TAMAYO, 2008).

VALORES	DESCRIÇÃO - SIGNIFICADO
Abertura	promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo
Amizade	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados
Benefícios	promoção de programas assistenciais aos empregados
Coleguismo	clima de compreensão e apoio entre os empregados
Competência	saber executar as tarefas da organização
Competitividade	conquistar clientes em relação à concorrência
Comprometimento	identificação com a missão da organização
Cooperação	clima de ajuda mútua
Criatividade	capacidade de inovar na organização
Dedicação	promoção ao trabalho com afinco
Democracia	participação dos empregados nos processos decisórios
Eficácia	fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados
Eficiência	executar as tarefas da organização de forma certa
Ética	pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral
Fiscalização	controle do serviço executado
Flexibilidade	administração que se adapta a situações concretas
Harmonia	ambiente de relacionamento interpessoal adequado
Hierarquia	respeito aos níveis de autoridade
Honestidade	promoção do combate à corrupção na organização
Incentivo à pesquisa	incentivo à pesquisa relacionada aos interesses da organização
Integração interorganizacional	intercâmbio com outras organizações
Justiça	imparcialidade nas decisões administrativas
Modernização de recursos	preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática etc
Organização	existência de normas claras e explícitas
Planejamento	elaboração de planos para evitar a improvisação na organização
Planos de carreira	preocupação com a carreira funcional dos empregados
Polidez	clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano
Pontualidade	preocupação com o cumprimento de horários e compromissos
Postura profissional	promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas
Probidade	administrar de maneira adequada o dinheiro público
Produtividade	atenção voltada para a produção e a prestação de serviços
Qualidade	compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços
Qualificação recursos humanos	promover a capacitação e o treinamento dos empregados
Reconhecimento	reconhecimento do mérito na realização do trabalho
Respeito	consideração às pessoas e opiniões
Sociabilidade	estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho
Supervisão	acompanhamento e avaliação contínuo de tarefas
Tradição	preservar usos e costumes da organização

**Ilustração 2.4 - Quadro Lista de valores**

Fonte: Tamayo, 2008.

Muito embora a pesquisa de Tamayo (2008) enfoque valores organizacionais, o mesmo autor informa que estes arranjam-se em torno do conjunto de valores pessoais encontrados nos ocupantes das funções distribuídas dentro das organizações e que os mesmos são responsáveis por uma identidade particular e única da organização.

Para O'Donnel (2006), as modernas organizações deixaram de focar na diferenciação através dos produtos para desenvolver outras áreas que as tornam mais competitivas frente às constantes mudanças no ambiente organizacional. Essas organizações procuram desenvolver melhores relacionamentos com os seus funcionários, fornecedores, clientes, usuários e consumidores. O sucesso dessas relações depende da prática de certos valores, os quais direcionam o modo de agir das pessoas, fazendo com que o as mesmas estejam alinhadas com os objetivos da organização. Neste sentido O'Donnel (2006, p. 38) ainda argumenta que “[...] se quisermos instituir melhorias, teremos de desenvolver os valores capazes de viabilizá-las.”

A discussão sobre o tema valores é extensa e encontra na literatura contemporânea uma gama de pesquisas e estudiosos que o exploram. Para fins desta pesquisa, os conceitos discutidos dentro dos limites expostos apresentam-se suficientes, não pretendendo este estudo esgotar a discussão sobre o referido tema.

Importante ressaltar que as dimensões da competência (conhecimentos, habilidade e valores) são interdependentes e o seu alinhamento correto cria uma sinergia que cria vantagens competitivas para a organização. Portanto, o desenvolvimento de competências deve ser um dos focos estratégicos de qualquer organização moderna.

## **2.4 Competências essenciais aplicadas às funções estratégicas**

Em 1998, Prahalad já apontava para a necessidade do desenvolvimento de competências que adequaria o mundo organizacional às mudanças que estavam em desenvolvimento. O autor fez uma projeção à cerca dessas mudanças avaliando



seus impactos, sugerindo o desenvolvimento de competências em três níveis: individual, grupos familiares e empresa. Para ele, o desenvolvimento de uma nova competência deve incluir as pessoas, as equipes, toda a organização e o processo pelo qual a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação são transformados em *expertise* da equipe e em capacidade de toda a organização.

Para Bateman e Snell (1998, p. 129) “Uma competência essencial é algo que a empresa faz especialmente bem em relação a seus concorrentes”. Sendo que, dentro dessa ótica, as competências essenciais têm uma relação maior com um conjunto habilidades e experiências da empresa, do que com os ativos físicos e financeiros que a compõem.

Hax e Majluf (1996, p. 401) entendem que “uma competência essencial fornece acesso a uma ampla variedade de mercados; faz uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo cliente; e deve ser difícil para os competidores imitarem.”

Para ser considerada uma competência essencial, devem ser aplicados pelo menos três testes: 1) ter valor percebido pelo cliente; ou seja, precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. As competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente; 2) deve ser de difícil imitação pelos concorrentes; ou seja, precisa ser competitivamente única; 3) atribuir vantagem competitiva; ou seja, de capacidade de expansão (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Prahalad e Hamel (2005) salientam que tão importante quanto saber o que é uma competência essencial é saber o que não é uma competência essencial. Para os autores, uma competência essencial não é um “Ativo”, no sentido contábil da palavra, pois não aparece no balanço. Ao contrário dos ativos físicos, as competências não sofrem “desgaste”, embora uma competência essencial possa perder seu valor com o tempo, em geral quanto mais a competência é usada mais aprimorada e mais valiosa ela se torna. Deste modo, a competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva.

Prahalad e Hamel (2005) afirmam que a noção de competência essencial ainda não é desenvolvida pelas empresas. A maioria delas concebe a organização como um conjunto de diferentes negócios e não em torno de competências essenciais. Embora seja totalmente apropriado concentrar uma organização no produto final, esse foco precisa ser complementado por um foco igualmente claro nas competências essenciais. Alertam, ainda, dos perigos que ameaçam uma empresa que é incapaz de se conhecer e conhecer seus concorrentes em termos de competências essenciais.

“Para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro de uma organização, toda a equipe de gerência precisa compreender detalhadamente e participar das cinco tarefas fundamentais da administração das competências.” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 255).

- Identificar as competências essenciais
- Definir uma agenda de aquisição de competências essenciais
- Desenvolver as competências essenciais
- Distribuir as competências essenciais e
- Proteger e defender a liderança das competências essenciais

Prahalad e Hamel (2005, p. 252) argumentam que “[...] as competências essenciais precisam ser o principal assunto da estratégia corporativa.” Ou seja, é necessário entender que o objetivo final do desenvolvimento de competências essenciais é aumentar a capacidade de agir das organizações. Portanto, o desenvolvimento do potencial competitivo de uma organização passa necessariamente pela definição clara e compartilhada de quais são as competências essenciais necessárias para se manter o nível de competitividade que o mercado exige.

O conteúdo do texto de Prahalad e Hamel (2005) leva ao entendimento de que tão importante quanto identificar as competências essenciais, é identificar as funções associadas a cada uma dessas competências, sugestionando inclusive o desenvolvimento de um inventário das pessoas que possuem essas habilidades.

A discussão deste entendimento abre a perspectiva de que não só as competências essenciais devem ser desenvolvidas nas organizações, mas também o capital humano deve estar alinhado, ou seja, deve ser detentor destas competências e capacitado a desenvolver outras competências necessárias à adaptação da organização diante das mudanças ambientais demandadas pelo mercado.

Kaplan e Norton (2004) enfatizam a importância do capital humano (CH) na execução da estratégia. Apresentam um modelo que capacita as organizações a identificar as necessidades de CH para a execução da estratégia, analisar a lacuna entre as necessidades de CH e o atual estado de prontidão dos empregados e desenvolver programas para capacitar o CH. Este modelo começa com a identificação das competências necessárias à execução de cada um dos processos críticos da organização. Contudo, a idéia dos autores é identificar quais as funções estratégicas tem maior impacto sobre a melhoria desses processos internos críticos. Neste sentido, os autores esclarecem a adoção das funções estratégicas (2004, p. 211).

Para cada processo estratégico, uma ou duas funções estratégicas exercerão maior impacto sobre a estratégia. Ao identificar essas funções, definir suas competências e promover seu desenvolvimento acelera-se a realização dos resultados estratégicos.

Para os autores, todas as funções são importantes para a organização, do contrário, não se contratariam e remunerariam pessoas para executá-las. Muitas delas, contudo, referem-se apenas às necessidades e recursos básicos de uma empresa sem envolver atividades que de fato criem valor para a organização. Um exemplo dessas funções é o motorista de caminhão, pois apesar de sua contribuição afetar o desempenho organizacional, outras funções exercem um impacto mais intenso sobre a estratégia. Portanto, a organização deverá identificar e focalizar as poucas funções críticas que exercem maior impacto sobre a estratégia. Em uma

pesquisa efetuada na empresa Williams-Sonoma por Kaplan e Norton (2004), estimou-se que os responsáveis por apenas 5 (cinco) funções estratégicas determinam cerca de 80% das prioridades estratégicas desta empresa.

Corroborando este entendimento Beatty, Becker e Huselid (2005) afirmam que nem todos os cargos têm a mesma importância estratégica e identificar essas funções-chave e estimular o diferencial de desempenho é ainda mais importante quando a empresa já desenvolveu uma estratégia de negócios. Portanto, o primeiro passo é “... reconhecer e aceitar que alguns cargos e funções da organização exercem maior influência do que os demais na execução da estratégia.” (BEATTY; BECKER; HUSELID, 2005, p. 51).

Davenport (2001) comenta que o capital humano é decisivo para o sucesso da organização, portanto se deve olhar as pessoas da organização sob outra perspectiva. Em vez de focalizar um setor inteiro, deve-se utilizar o conceito de funções estratégicas. Davenport (2001, p. 74) buscando identificar as características necessárias para determinada função, concluiu que no ambiente competitivo “[...] ou você consegue o trabalhador certo, e encontra para esse trabalhador a posição certa, no momento certo, para manter-se a frente do mundo, ou simplesmente diz adeus ao negócio.”

Toda a teoria relacionada ao tema “competências essenciais”, foi desenvolvida para aplicação em um ambiente organizacional orientado para a competição e resultados, ambiente esse que no mundo moderno é mais característico nas organizações de cunho privado, isso porque a sobrevivência dessas entidades depende do seu desempenho, e a competitividade, de forma imperativa, obriga o desenvolvimento de novas tecnologias de gestão, pois, essas entidades vêm nascer a todo instante conceitos e ferramentas que aperfeiçoam a gestão e tentam minimizar a volatilidade do ambiente organizacional moderno, trazendo assim contribuições importantes para administração contemporânea nesse ambiente altamente competitivo.

Com certeza os motivadores dessas entidades, não são os mesmos encontrados no ambiente público, pois se de um lado a competição força uma

melhoria constante nas entidades privadas, de outro, essa mesma competição não impulsiona o setor público para a busca dessa melhoria. Muito embora a realidade ambiental das organizações públicas seja dicotômica em relação às organizações privadas, isso não faz com que as ferramentas de gestão desenvolvidas para uma não sejam, guardadas as devidas proporções, de utilidade para outra. No livro *Reinventando o Governo*, Osborne e Gaebler salientam a importância dessa utilização “Se aplicássemos o pensamento orientado para o mercado a esses sistemas públicos, conseguiríamos *bons resultados*” (OSBORNE; GAEBLER, 1995, p. 334, grifo nosso).

No Brasil, estudos têm motivado experiências de sucesso na aplicação da gestão por competências. Isso é o que nos informa Silva e Ferreira (2006) quando apresentam os resultados da gestão por competências dentro do programa Choque de Gestão executado no Estado de Minas Gerais que desenvolveu iniciativas com foco na melhoria da prestação de serviços públicos. Esses autores apontam como desafio para as administrações públicas, a definição do perfil e das competências necessárias para o exercício dos cargos públicos, alertando que a gestão por competências é um tema fundamental da política de recursos humanos e para o estabelecimento de um novo padrão de gestão que tem por fim último oferecer condições de assegurar os direitos individuais, coletivos e sociais do povo e prestar melhores serviços aos cidadãos.

Lazarotto (2001) comenta que, guardadas as devidas proporções, as organizações públicas necessitam de uma reestruturação das competências gerenciais, para melhor alcançar os seus objetivos, que é prestar um serviço de qualidade a toda a população.

Sendo assim, pode-se inferir que a utilização desse conceito inovador no setor público é de grande relevância, primeiro por que parte de um esforço em tornar a administração pública uma prática mais alinhada às necessidades sociais dos nossos tempos, e segundo por que aproxima as práticas públicas de gestão daquelas desenvolvidas para melhorar a eficiência das organizações privadas.

## 2.5 Profissionalização dos serviços públicos

Dentre os muitos e complexos desafios da reforma do Estado, um vem se destacando pela sua recente inclusão no debate político e acadêmico: a capacidade da administração pública de responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficiência e eficácia da ação pública em contextos de complexidade e incerteza crescente (AMARAL, 2006).

A literatura contemporânea produzida por pensadores como: Osborne; Gaebler; Plastrik e outros nos informam que a administração pública passa por um momento de mudança de paradigmas, passando de uma administração focada em processos para uma administração que foca em planejamento. Esse movimento de modernização do Estado vem crescendo de importância à medida que as sociedades se tornam mais informadas e as modificações sociais se movimentam no sentido de dar ao cidadão moderno um conjunto de indicadores que possibilitem que ele avalie os serviços prestados pela administração pública com a possibilidade inclusive de exigir a ampliação desses serviços para uma maior abrangência social.

Essa nova visão fez com que as administrações públicas em vez de se focar nas burocracias controladoras e se preocupar com os papéis e regulamentações na execução das suas tarefas, tivessem foco no planejamento, encarregando-se de uma nova máquina governamental mais flexível e adaptável – a qual escolhe seus objetivos e define o caminho para alcançá-los. Em consequência dessa nova postura administrativa do Estado, criou-se uma forte determinação do governo na melhoria de qualidade da entrega do serviço público, ampliando a sua responsabilidade no atendimento das necessidades dos cidadãos (OSBORNE E GAEBLER, 1995; OSBORNE E PLASTRIK, 2005).

Corroborando essas idéias, Mendes e Teixeira (2000) comentam que a reforma ocorrida no gerenciamento dos serviços públicos abandonou, em parte, os sistemas baseados na hierarquia burocrática e racionalista, para adotar sistemas mais diversificados. Na base dessas mudanças, encontra-se o modelo gerencialista exercendo influência significativa nas concepções e práticas organizacionais relativas ao setor público.

Muito embora esse fenômeno seja observado em uma perspectiva de tempo mais atual, observa-se, porém, que a necessidade de reforma na administração pública é antiga. A citação seguinte, retirada de um texto de Wilson (2005, p. 358), publicado originalmente em junho de 1887, mostra que a reforma administrativa é realmente um desafio antigo.

[...] devemos considerar a reforma do serviço público civil, em sua fase atual como um simples prelúdio a uma reforma administrativa mais completa. Estamos agora retificando formas de nomeação; devemos prosseguir para melhor ajustar as funções executivas e prescrever melhores métodos de ação e organização do Executivo. A reforma do serviço público não é, assim, senão uma preparação de espírito para o que se deve seguir. Ela está limpando a atmosfera moral da vida oficial pelo estabelecimento da santidade do serviço público como uma responsabilidade cívica, e tornando o serviço sem faccionismo político, está abrindo caminho à assemelhação com os serviços da iniciativa privada. Serenando os seus estímulos, torna-o capaz de aperfeiçoar seus métodos de trabalho.

Apesar de o texto tratar de um movimento de reforma no serviço público, o mesmo adianta em mais de um século as necessidades de modificação da administração pública em caráter geral, o que foi verificado no curso da história onde o Estado cada vez mais aumentou a sua influência no contexto social e modernizando sua estrutura, que segundo Osborne e Gaebler (1995) devem estar voltadas para uma perspectiva mais gerencial e oferecer aos seus cidadãos serviços agregados de um custo benefício até então só encontrado nas organizações de cunho privado.

A administração pública brasileira atenta a essas modificações implementou esforços no sentido de desenvolver políticas alinhadas à nova realidade. O Plano Diretor do governo do Brasil desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995), que apresenta um grupo abrangente de políticas de profissionalização do serviço público, é um exemplo do despertar do governo brasileiro a respeito da necessidade de se melhorar as qualificações do capital humano de que dispõe a administração pública, reconhecendo que um governo mais eficiente passa necessariamente pela melhoria das competências profissionais de seus servidores.

Modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

Sotirakou e Zeppou (2004) salientam que tentativas racionais que buscam a modernização do setor público provavelmente venham a falhar no decorrer do tempo, se, ao mesmo tempo, não tentarem assegurar o alto nível de competência do *staff* e a sua participação ativa no processo de mudança.

O desenvolvimento sustentável do país e a agregação de valor público e democrático ao setor governamental brasileiro passam por um processo de profissionalização da administração pública, de modo a prover a necessária agilidade, competência e responsabilização dos agentes e das estruturas de gestão pública (COELHO, 2007). Deste entendimento, depreende-se que as pessoas são essenciais e tem valor precioso que devem ser compreendidas, investidas e desenvolvidas para alcançar a transformação desejada do setor público.

Farias e Gaetani (2002) comentam que a profissionalização no serviço público passa a ser a função de um conjunto variado de fatores que, combinados, produzem uma sinergia virtuosa.

- Em primeiro lugar a profissionalização cresce em importância na medida em que se estabelece como prioridade o aumento da produtividade do trabalho no setor público de modo a aumentar sua qualidade, diminuir seus custos relativos e ampliar sua abrangência.
- Segundo, a profissionalização depende de investimentos continuados ao longo do tempo tanto na construção de capacidades institucionais como na qualificação de pessoas.
- Terceiro, a profissionalização requer a construção de uma nova base técnica (ex: especialistas de alto nível) e tecnológica (ex: pacotes de *software*) a partir da qual o serviço público opere.



- Quarto, a expansão contínua das bases das competências de organizações e profissionais passa a ser uma exigência permanente para a profissionalização. Finalmente, a agregação de valor público à atividade governamental não pode prescindir de esforços sistemáticos rumo a profissionalização da administração pública.

Ainda conforme Farias e Gaetani (2002), a profissionalização é um processo permanente, que demanda contínua capacitação institucional e que deve estar associado a um conjunto de sete princípios com potencial de assegurar:

- a institucionalização da preocupação com o foco em resultados, em substituição à excessiva preocupação com procedimentos;
- que os conteúdos das capacitações sejam renováveis e devam ser adaptados para atender a novas necessidades;
- o desenvolvimento de programas de capacitação que possibilitem uma mudança de atitude do público alvo na direção de seu próprio autodesenvolvimento;
- estruturas funcionais e organizacionais que favoreçam o aprendizado contínuo;
- estruturas e pessoas capazes de trabalhar com a perspectiva de adaptação permanente, em função do fato de que o ambiente de mudanças exige constante readaptação;
- o desafio de perseguir, sistematicamente, ganhos de produtividade crescente; e
- o desenvolvimento e a criação de redes de ensino e aprendizagem que possibilitem o aprendizado em comunidades de profissionais afins (comunidades de prática).

De acordo com Moore (2002, p. 41) espera-se que os gerentes públicos sejam agentes fiéis, capazes de cumprir os objetivos de sua função de forma tão eficiente quanto possível, portanto a profissionalização dos serviços públicos depende de como o capital humano pensa, aprende e se comporta.

Presume-se que disponham de conhecimentos técnicos substantivos na sua área de trabalho – que estejam a par dos principais programas operacionais que podem ser utilizados para produzir os resultados desejados e que saibam o que constitui qualidade e efetividade em suas ações.

Na visão de Bacellar Filho (2004), o tema profissionalização da função pública, encontra-se intimamente relacionado aos postulados constitucionais. Impossível tratar do assunto sem utilizar a administração pública – aparelhamento do Estado que se encontra voltado, por excelência, à satisfação cotidiana das necessidades coletivas – como indispensável referencial. Neste sentido, o concurso público configura no Brasil um dos principais instrumentos de garantia da profissionalização da atividade administrativa, pois se destina à seleção de agentes qualificados, do ponto de vista técnico, para o desempenho de atividades inerentes à administração pública.

No entanto, a realização de concursos para o núcleo estratégico do Estado, apesar de ser uma conquista importante, é medida necessária, mas não suficiente na direção de um serviço público mais profissionalizado (FARIAS E GAETANI 2002).

O modelo regimental escolhido pelo Brasil é, segundo Amaral (2006), um foco de fragmentação e tensões entre servidores, pois, os projetos antecedentes ao atualmente adotado deixaram como herança situações onde servidores com direitos e deveres distintos, às vezes, exerçam funções semelhantes. A autora informa que a constituição de 1988 tentou romper esta dicotomia criando o Regime Jurídico Único (RJU). Essa medida mostrou-se posteriormente inadequada ocasionando a mudança para um regime híbrido. As conseqüências dessas alternâncias de projetos foram, na visão de Amaral (2006), ruins para a gestão de pessoas, pois, de certa forma, afastaram a administração pública de um desejado consenso sobre o seu perfil profissional.

Neste sentido, estudos estão sendo desenvolvidos com o intuito de profissionalizar o serviço público, objetivando capacitar, qualificar e formar servidores, valorizando seus talentos e sua vocação. Destacadamente a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) vem ao longo dos anos divulgando e fomentando esses estudos, sendo um referencial de excelência para consulta dos gestores públicos.

Verifica-se, portanto, um grande desafio na administração pública brasileira: aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas no Brasil. O aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. Não é uma demanda interna ao serviço público, mas uma necessidade, quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual (AMARAL, 2006).

A política de pessoal hoje praticada na área pública no Brasil, parece dar sinais que finalmente o governo tomou consciência do papel estratégico dos saberes e conhecimentos de seus servidores para o desenvolvimento de suas políticas governamentais. Ações como a retomada de concursos públicos regulares e a política de capacitação, visando dotar os seus quadros de capacidade de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, são iniciativas concretas rumo a profissionalização do serviço público no Brasil.

O estudo dos conteúdos apresentados neste capítulo orienta para a percepção de que a sociedade moderna encontra-se em plena mudança de paradigmas e que as suas visões sobre os serviços públicos demandam necessidades de aprimoramento de suas práticas. Esse novo modelo de gestão pública encontra como foco e ator principal os servidores aqui definidos como capital humano, esse capital ora distribuídos em funções que estrategicamente impactam o desempenho das organizações públicas carecem de maior profissionalização, motivando esforços dos governos e gestores no sentido de atender a essa crescente necessidade de seus quadros, em nome da eficiência e melhoria dos serviços públicos.

## CAPÍTULO 3

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram o presente estudo, com destaque para o delineamento teórico e prático da pesquisa e os processos de obtenção, tratamento e análise dos dados que deram suporte para as inferências que objetivaram responder a questão de pesquisa proposta.

#### 3.1 Delineamento teórico da pesquisa

A condução de uma pesquisa científica depende basicamente da hipótese ou do problema em si. No entanto, uma abordagem adequada faz a diferença em relação ao resultado. Determinar o problema faz com que se consiga, também, estabelecer qual o delineamento mais adequado para o desenvolvimento da pesquisa, orientando o pesquisador na busca por respostas.

Para Kerlinger (1980, p. 84), “a palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise.”

A partir da compreensão do delineamento clássico proposto por Gil (2002), esta pesquisa é caracterizada: (1) Quanto a natureza como aplicada e objetiva gerar conhecimentos para aproveitamento prático dirigidos à solução de problemas específicos; (2) Quanto aos objetivos como uma pesquisa exploratória e descritiva, pois foi desenvolvida para proporcionar uma visão geral a cerca de determinado fato e descreve as características da população foco do estudo. Vergara (2007) salienta que a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação; (3) Quanto aos procedimentos, defini-se como de levantamento ou *survey* e envolve a interrogação direta das pessoas cuja opinião ou comportamento se deseja conhecer. De acordo com

Kerlinger (1980), os levantamentos têm influenciado fortemente a pesquisa nas ciências comportamentais, tendo como uma de suas principais virtudes a surpreendente capacidade de fornecer informação exata sobre populações inteiras usando amostras relativamente pequenas. Para o autor, a tecnologia dos levantamentos encontra-se altamente desenvolvida, portanto, a sociedade moderna tem uma ferramenta poderosa para coleccionar fatos e testar teorias e hipóteses. (4) Quanto à abordagem do problema como quali-quantitativa (mista) e seu escopo metodológico, orientou-se por três conhecimentos: o conhecimento baseado na teoria contemporânea; o conhecimento fundamentado na legislação que define as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros; e o conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes das funções estratégicas destas Secretarias.

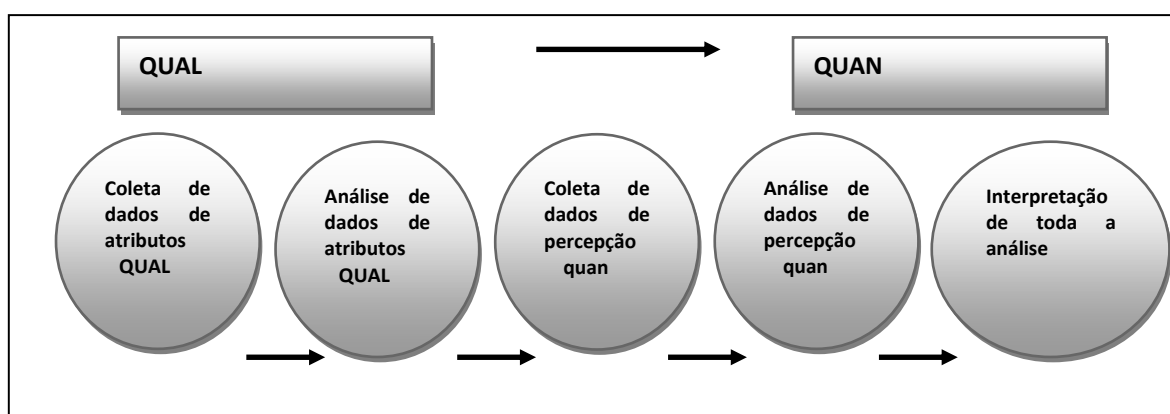
A abordagem mista ou quali-quantitativa é, segundo Creswell (2007), bem menos conhecida que a quantitativa e qualitativa e surgiu da necessidade de se diminuir os vieses possíveis ao se abordar uma única estratégia de pesquisa. Os pesquisadores encontraram na triangulação dos dados uma maneira de melhorar os processos de análise e coleta, buscando a convergência ou a complementação entre os métodos quantitativos e qualitativos. Muito embora essa abordagem permita uma visão mais abrangente e integradora da problemática em estudo, requer do pesquisador uma familiaridade tanto nas técnicas qualitativas quanto nas técnicas quantitativas, sendo também um desafio para o pesquisador a necessidade de uma ampla coleta de dados e a capacidade de analisar tanto dados textuais como numéricos.

O estudo da literatura pertinente a este tema aponta três tipos de procedimentos para uma abordagem mista ou estratégia quali-quantitativa: procedimentos seqüenciais, procedimentos concomitantes e procedimentos transformadores. Creswell (2007, p. 33) descreve esses três modelos de procedimentos da seguinte forma:

[...] procedimentos seqüenciais, nos quais os pesquisadores tentam elaborar ou expandir os resultados de um método com outro método. [...] procedimentos concomitantes, nos quais o pesquisador faz a convergência de dados quantitativos e qualitativos a fim de obter uma análise ampla do problema de pesquisa. [...] procedimentos transformadores, no qual o

pesquisador usa uma lente teórica como uma perspectiva integradora dentro de um projeto que contenha dados quantitativos e qualitativos.

Para atender a declaração de objetivos proposta nessa pesquisa, optou-se por uma estratégia exploratória seqüencial, pois a natureza dos dados e forma de coleta pretendida encontram-se alinhadas com as perspectivas teóricas para esta estratégia e justificam assim a escolha. O modelo de design desse tipo de estratégia é apresentado na ilustração 3.1.



**Ilustração 3.1 – Diagrama de um projeto exploratório seqüencial**

Fonte: Creswell (2007, p. 216)

Neste modelo estratégico de pesquisa mista os dados foram coletados de forma seqüencial e após uma análise segregada dos dois tipos de dados (qualitativos e quantitativos) ocorreu a integração das análises isoladas e com isso se obteve uma ampliação da visão do problema proposto.

### 3.2 Delineamento prático da pesquisa

No delineamento prático da pesquisa, são apresentados as características do estudo quanto a sua instrumentação para a coleta de dados que ocorreu em três etapas.

### 3.2.1 Primeira etapa

Consistiu-se na revisão da literatura que trata dos seguintes conceitos: Profissionalização dos serviços públicos e Competências em suas três dimensões: conhecimentos, habilidades e valores. Esta revisão desenvolveu-se em uma literatura contemporânea e buscou-se obter o primeiro conhecimento que ampara a presente pesquisa: o conhecimento baseado na teoria contemporânea. O conjunto dos conceitos discutidos nesta etapa formou um arcabouço de conhecimentos que conferiu consistência à pesquisa e suporte a problemática explicitada na introdução do estudo, além de se constituir na matriz teórica utilizada para definir as habilidades e valores explorados no instrumento de pesquisa.

### 3.2.2 Segunda etapa

Nesta etapa utilizou-se a Análise de Conteúdo que, conforme proposta de Bardin (2008, p. 44) consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção-recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O processo de análise de conteúdo organiza-se em torno de três fases cronológicas:

- a pré-análise
- a exploração do material
- o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase da organização propriamente dita. Organiza-se o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional e sistematizar as idéias iniciais. No presente estudo a pré-análise foi caracterizada pela leitura das

legislações dos Estados que tratavam das atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda e teve como objetivos: (1) identificar as principais funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. Esta análise definiu as funções estratégicas que constituíram o alvo do estudo: **Tributação, Arrecadação e Fiscalização**. (2) identificar e segregar dentro do texto jurídico aqueles artigos relacionados com as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização executadas pelas Secretarias de Fazenda dos Estados, organizando esses textos em blocos para posterior análise através de *software* especializado.

Na fase de exploração do material foi utilizado um *software* específico em analisar dados qualitativos, O *Qualitative Solutions Research (QSR) Nvivo 8* que possibilita a catalogação automatizada de palavras em linguagem natural, imagens, conceitos e, se fundamenta no princípio da codificação e armazenamento de textos em categorias específicas, realizando todas as verificações e estruturações necessárias para a checagem detalhada dos dados.

A utilidade deste *software* é salientada por Dwyer (2001, p. 60) quando afirma que a análise de conteúdo, uma das técnicas mais antigas das ciências sociais, é potencialmente transformada com o advento de programas como o Nvivo.

As tecnologias informacionais replicam várias atividades mecânicas e rotineiras do pesquisador e, porque permitem ao pesquisador pedir comparações sistemáticas e econômicas entre diversas categorias de dados, ajudam-no a classificar seus dados, a interconectar classes de dados e, a partir disso, a perceber a frequência, forma e conteúdo de certas relações entre classes de dados.

Esta ferramenta permite que o pesquisador foque seus esforços nas atividades intelectuais de observação e análise de uma ampla base de dados em vez de utilizar o seu tempo com o trabalho manual de organização, sumarização e categorização de dados. A principal consequência da utilização dessa ferramenta é o aumento da qualidade da pesquisa porque permite comparações sistemáticas que são feitas de modo a testar noções e hipóteses.

Após a inserção dos blocos de textos no programa, solicitou-se que o mesmo sumarizasse as 100 (cem) palavras mais frequentes e com no mínimo 5 (cinco)



letras existentes no conjunto dos textos pré-analisados dos 27 Estados, estas separadas dentro de cada função estratégica: tributação, arrecadação e fiscalização. A contagem frequencial é, segundo Bardin (2008, p. 134), “a medida mais geralmente usada e corresponde ao postulado [...] seguinte: a importância de uma unidade de registro aumenta com a sua frequência de aparição”.

Seqüencialmente, procedeu-se à codificação dessas 100 (cem) palavras, usando como critério categorizante os verbos, a escolha justifica-se pelo fato de que semanticamente essa categoria (os verbos) denota a idéia de ação, de realizar algo ou alguma atividade o que, em última análise, é atribuição precípua das funções em estudo: realizar atividades dentro de sua esfera de atribuição e pólo de competência. Bardin (2008) descreve esse procedimento como o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados na unidade de registro que são as unidades de significação (palavras) a codificar.

As unidades de registro foram escolhidas observando-se a pertinência quanto as características do material e em consonância aos objetivos da pesquisa, assim os verbos caracterizam neste estudo as unidade de registro utilizadas na análise de conteúdo. “A unidade de registro é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e a *contagem frequencial*” (BARDIN, 2008, p. 130, grifo nosso).

Cada unidade de registro necessita de uma unidade de compreensão que auxilie no processo de codificação das unidades de registro, essas unidades de compreensão são definidas como “unidades de contexto” e correspondem ao segmento da mensagem, cujas dimensões são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Neste trabalho, foram escolhidas como unidades de contexto as frases onde as palavras (verbos - unidades de registro) estavam inseridas e cuja compreensão denotasse a execução de uma atividade diretamente relacionada a uma das **três funções estratégicas** definidas: tributação, arrecadação e fiscalização.

Na última fase da análise de conteúdo - tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação - foram elaboradas tabelas para cada uma das funções

escolhidas (tributação, arrecadação e fiscalização), com suas respectivas categorias: unidades de contexto e unidades de registro. As unidades de contexto apresentaram-se muito amplas em quantidade, assim foi realizado um processo de categorização com a utilização da técnica de associação de palavras e idéias chaves que na opinião de King e Schlicksupp (1999) trata-se de um processo de conexão mental disparado por uma idéia capaz de aglutinar vários entendimentos ou grupos de idéias.

O resultado desta análise atende as pretensões propostas pelo segundo conhecimento sob o qual está embasada essa pesquisa: 2) o conhecimento fundamentado na legislação que define as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros e materializou-se com a construção de uma matriz contendo os conhecimentos (dimensão da competência) necessários a profissionalização das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros em suas principais funções estratégicas: tributação, arrecadação e fiscalização.

Ao fim dessas duas primeiras etapas da instrumentação da pesquisa, encerra-se também a aplicação da estratégia exploratória seqüencial em seu enfoque qualitativo.

### **3.2.3 Terceira Etapa**

Na terceira etapa do delineamento prático da pesquisa, reuniram-se os achados, desenvolvidos nas outras duas fases: (1) o conjunto de habilidades e valores construídos através da verificação da literatura contemporânea e (2) o conjunto de conhecimentos obtidos através da análise de conteúdo realizada nas legislações dos Estados da Federação, em um instrumento de pesquisa em forma de questionário, aplicado aos atuais ocupantes das funções estratégicas nos 27 Estados pesquisados os quais indicaram o nível de importância, segundo sua percepção, dos conhecimentos, habilidades e valores levantados na pesquisa.

Após o tratamento dos dados, pode-se obter o terceiro conhecimento propostos nesta pesquisa: 3) o conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes

das funções estratégicas em estudo. Esta etapa do estudo desenvolveu-se com a utilização da estratégia quantitativa de pesquisa e utilizou a estatística descritiva para o tratamento dos dados.

### **3.3 Delimitação orientada para o conhecimento**

Neste estudo existem delimitações que estão diretamente ligadas aos conhecimentos que originalmente embasam a pesquisa, quais sejam:

- O conhecimento baseado na teoria contemporânea – as delimitações estão ligadas aos conceitos de “Profissionalização dos serviços públicos e as Competências em suas três dimensões: Conhecimentos, habilidade e valores” que serão estudados sob uma ótica contemporânea;
- O conhecimento fundamentado na legislação que define as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros – as delimitações deste conhecimento repousam especificamente no estudo da legislação relativa à atuação das atividades de tributação, arrecadação e fiscalização dos Estados estudados;
- O conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes das funções estratégicas selecionadas – esse conhecimento apresenta uma delimitação quanto à população a ser estudada que, por sua vez, será representada apenas pelas pessoas ocupantes das funções estratégicas em estudo.

### **3.4 Lócus da pesquisa**

O lócus deste estudo é caracterizado pelas Secretarias de Estado da Fazenda dos 27 (vinte e sete) Estados Brasileiros. Em termos gerais, essas Secretarias são responsáveis pelo planejamento, a organização, previsão, direção, análise e controle das receitas derivadas dos Estados; tributação, arrecadação e fiscalização dos tributos em todas as suas fases e; treinamento de pessoal na área de sua competência e outras atividades correlatas. Muito embora exista uma

diferenciação na nomenclatura utilizada para designar as Secretarias de Fazenda e suas respectivas funções, isso no âmbito das legislações dos Estados, o fato é que uma generalização destas é possível observando-se as características das atividades exercidas por elas, que são limitadas e delimitadas por uma legislação específica que, por sua vez, deve estar em consonância com a Constituição Federal.

### **3.5 População**

Segundo Vergara (2007), população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto do estudo. Nesse contexto, a população foi definida levando-se em consideração os objetivos do estudo e ambientizou a busca de dados nas principais funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos 27 (vinte e sete) Estados da Federação.

Essa população possibilitou alcançar os objetivos pretendidos no terceiro conhecimento e foi definida de forma intencional, constituindo-se de 81 servidores que atualmente estão investidos nas funções estratégicas em estudo: tributação, arrecadação e fiscalização, nos 27 (vinte e sete) Estados da Federação. Esses servidores foram identificados através do contato com os gabinetes dos Secretários de Fazenda dos Estados, para onde foram enviados a solicitação de preenchimento e os questionários propriamente ditos, sendo estes posteriormente enviados aos ocupantes das funções estratégicas definidas no estudo. Verifica-se assim a opção clara pelo censo como meta de verificação da percepção dos respondentes.

### **3.6 Instrumento de coleta de dados**

Para a materialização do terceiro conhecimento (o conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros) foi utilizado um questionário estruturado específico para cada uma das funções estratégicas selecionadas. Este questionário foi construído com assertivas que variaram em número para cada função estratégica definida, ficando as suas quantidades distribuídas conforme ilustração 3.2.

FUNÇÕES ESTRATÉGICAS	NÚMERO DE ASSERTIVAS		
	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	VALORES
TRIBUTAÇÃO	14	15	15
ARRECADAÇÃO	15	17	15
FISCALIZAÇÃO	14	16	15

**Ilustração 3.2 – Quadro de distribuição das assertivas por função**

As assertivas foram determinadas pelos conhecimentos gerados nas duas etapas anteriores da pesquisa (delineamento prático da pesquisa) e encontram-se alinhadas as atividades desenvolvidas dentro da competência de cada função estratégica.

A escala utilizada para avaliação das percepções dos respondentes foi a Escala de Importância que do ponto de vista de Martins e Theóphilo (2007) trata-se de uma variação da escala tipo Likert que foi desenvolvida por Rensis Likert, no início dos anos 30 e presta-se para medir atitudes. Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de assertivas, ante os quais os respondentes externam sua percepção, escolhendo um dos cinco pontos da escala. Nesta pesquisa o escore da escala ficou constituído como se observa na ilustração 3.3.

ESCALA DE IMPORTÂNCIA	
1	Sem Importância
2	Pouca Importância
3	Relativa Importância
4	Muita Importância
5	Extrema Importância

**Ilustração 3.3 – Quadro Escore da escala de Importância**

Fonte: Questionário da pesquisa, 2009.

A ilustração 3.4 exemplifica de forma sintética a estrutura do instrumento de pesquisa construído para coletar os dados e subsidiar a obtenção do terceiro conhecimento. Possibilita ainda visualizar a forma como foram dispostas as assertivas e o procedimento de aplicação dos escores propostos na escala de mensuração diretamente no instrumento de pesquisa.

CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	Descrição dos conhecimentos para cada função estratégica					

HABILIDADES - Saber fazer algo		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	Descrição das habilidades para cada função estratégica					

VALORES - Características/comportamentos		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	Descrição dos valores para cada função estratégica					

**Ilustração 3.4 – Quadro simplificado do questionário (ver instrumento completo no apêndice B)**  
 Fonte: Questionário da pesquisa, 2009.

Os achados encontrados com a aplicação deste instrumento possibilitou alinhar os dados obtidos nas etapas 1 e 2 da pesquisa e enfim construir o terceiro conhecimento foco do estudo.

### 3.7 Procedimento para a coleta de dados

A coleta de dados teve dois momentos distintos, pois foram coletados dados de natureza qualitativa e quantitativa.

Os dados qualitativos objetivaram conhecer através da literatura contemporânea e das legislações que amparam às funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros, os **conhecimentos, as habilidades e os valores** com potencial de promover a profissionalização de seus serviços.

Com esse objetivo definido os **conhecimentos** foram obtidos com a análise das legislações, onde os artigos legais afetos às três funções estudadas (tributação, arrecadação e fiscalização) foram destacados e compuseram um conjunto de textos dos 27 (vinte e sete) Estados Brasileiros. Esse conjunto de texto, posteriormente, foi analisado com ajuda de *software* especializado para esse fim.

Os dados referentes às **habilidades** foram gerados através de um processo da associação de palavras e idéias, e estavam diretamente alinhados com os “conhecimentos” anteriormente encontrados.

Os **valores** foram retirados do estudo das teorias contemporâneas que discutem o tema, onde as literaturas verificadas foram a fonte do conjunto de valores utilizados na matriz do instrumento de pesquisa (segunda fase do estudo).

A natureza da coleta dos dados quantitativos utilizada nesta pesquisa foi transversal, ou seja, os dados foram coletados somente uma vez no tempo; e o meio de acesso aos respondentes utilizado foi a internet através do envio de e-mail solicitando aos respondentes que após o preenchimento do questionário o mesmo fosse devolvido também através do correio eletrônico. Essa forma de coleta de dados se mostrou a mais adequada tanto em termos de custo, quanto em termos de tempo de coleta, no entanto algumas limitações foram encontrados, como por exemplo, a inobservância dos prazos para devolução dos questionários, o que, talvez, em um contato mais próximo, fosse minimizado.

Os dados foram coletados com a utilização de três instrumentos de pesquisa que embora fossem estruturados da mesma forma, o seu conteúdo foi alinhado a cada uma das funções estratégicas estudadas (tributação, arrecadação e fiscalização). Assim, para a função de tributação as assertivas referentes aos conhecimentos, habilidades e valores estavam diretamente ligadas aos processos exercidos no dia a dia dessa atividade, assim também como nas atividades de arrecadação e fiscalização. As assertivas foram transcritas dos resultados encontrados na fase qualitativa da pesquisa e o objetivo da fase quantitativa foi corroborar os achados qualitativos ampliando o escopo de entendimento do tema estudado.

A utilização de dados qualitativos e quantitativos caracteriza a pesquisa como mista ou quali-quantitativa; e como o momento de coleta de dados foi distinto, a estratégia de coleta fica configurada como sendo seqüencial.

A aplicação do instrumento ocorreu no período de 05 de maio a 05 de junho de 2009; e dos 81 questionários enviados, 42 retornaram, estes representam a participação de 14 (quatorze) Estados Brasileiros. Esses dados subsidiaram as inferências encontradas na discussão dos resultados da pesquisa.

### 3.8 Procedimento para o tratamento e análise dos dados

Os dados qualitativos que trataram dos conhecimentos se constituíram nos textos destacados das legislações dos Estados como discutido no item anterior, esse conjunto de dados foi submetido ao *software* Nvivo, que procedeu uma análise de conteúdo onde utilizou com critério categorizante os verbos que denotavam ações executadas dentro das esferas de atribuição de cada uma das funções estudadas. Logo após os verbos encontrados foram ligados às unidades de contexto dentro de cada legislação o que possibilitou ao final desse processo destacar-se um conjunto de “conhecimentos” afetos a cada uma das funções estudadas.

As idéias encontradas, referentes aos “conhecimentos”, foram, então, submetidas à técnica de associação palavra-idéia procurando sumarizar e alinhar esses achados com as habilidades e valores encontrados na literatura contemporânea. Esse procedimento gerou enfim as “habilidades e os valores” com potencial para a promoção da profissionalização das funções estratégicas em estudo.

No tratamento dos dados quantitativos que originaram o terceiro conhecimento, utilizou-se a estatística descritiva. O objetivo da estatística descritiva é o de representar de uma forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados. Esta tarefa, que adquire grande importância quando o volume de dados for grande, concretiza-se na elaboração de tabelas e gráficos, e no cálculo de medidas ou indicadores que representam convenientemente a informação contida nos dados.

A porcentagem da frequência relativa foi utilizada para apontar o índice de representatividade das percepções dos respondentes diante das assertivas propostas pelo instrumento de pesquisa.

Análise dos dados permitiu um conjunto de inferências a respeito dos conhecimentos obtidos após a aplicação da metodologia. Essas inferências são foco de discussão no capítulo 4 - Apresentação e discussão dos resultados.



### 3.9 Diagrama da Pesquisa

A ilustração 3.5 apresenta a estrutura da pesquisa e visa oferecer graficamente os passos utilizados no desenvolvimento deste estudo, baseado na metodologia adotada.

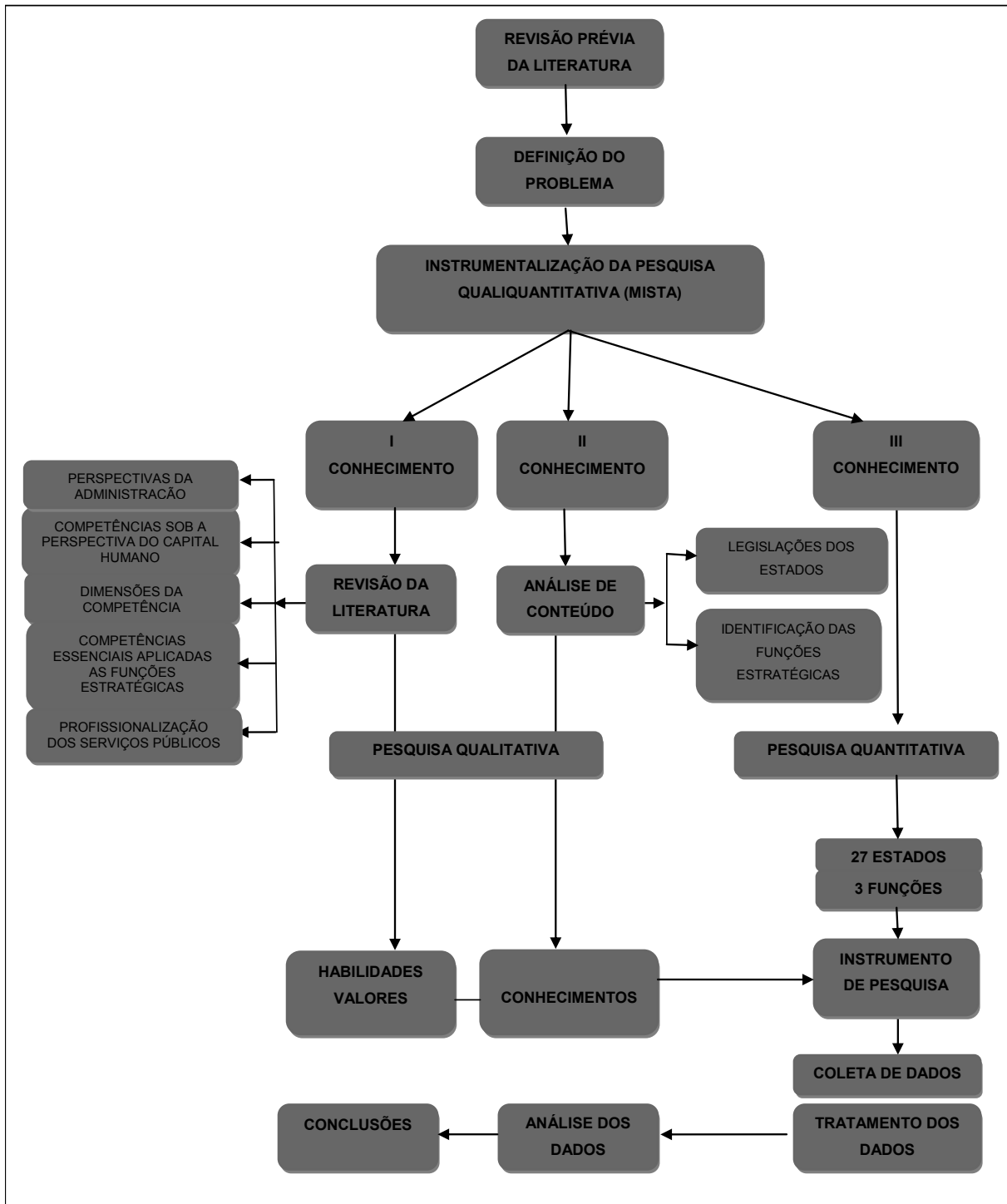


Ilustração 3.5 – Diagrama da Pesquisa

## CAPÍTULO 4

### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados coletados na pesquisa bem como as análises referentes às duas fases da metodologia aplicada. As inferências possibilitadas pelo tratamento ao qual foram submetidos os dados permitiram uma visão clara das realidades em que se pretendeu estudar o problema especificado na declaração de objetivos.

#### 4.1 Resultados da fase qualitativa – 1ª e 2ª Etapas

Na fase qualitativa, o destaque se deu na obtenção do segundo conhecimento, com a aplicação do *software* N-vivo 8 possibilitando que a análise dos conteúdos das legislações dos Estados Brasileiros, fosse feita de forma sistêmica e com eficiência, ressaltando ainda a neutralidade axiológica com que foi conduzida essa fase da pesquisa, característica essa que diminuiu o viés na apuração dos dados, isto dentro dos parâmetros estabelecidos para o *software* e nos limites definidos pela pesquisa. Ao final, pode-se conhecer quais os “conhecimentos” estavam implícitos nas legislações que embasavam as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. As ilustrações 4.2, 4.3 e 4.4 apresentam os “conhecimentos” encontrados ao final da aplicação da análise para cada uma das funções estratégicas definidas pela pesquisa e já referenciadas.

O conjunto de habilidades encontradas na fase qualitativa para cada uma das funções estudadas e apresentadas nas ilustrações 4.4, 4.5 e 4.6 originaram-se da revisão da literatura contemporânea e do alinhamento através da técnica associação palavra-idéia referenciada por King e Schlicksupp (1999), aos “conhecimentos” obtidos através da análise de conteúdo.

A literatura contemporânea também foi a origem dos valores apresentados na ilustração 4.8, sendo esta listagem única para todas as funções estudadas (tributação, arrecadação e fiscalização), pois esse conjunto de valores são amplos em sua aplicabilidade, ou seja, são valores desejados e afetos a qualquer organização, setor ou pessoa que desenvolva uma atividade. A principal fonte dos valores listados foi uma pesquisa efetuada por Tamayo (2008) onde foram sumarizados mais de quinhentos valores encontrados no estudo realizado em diversas organizações no Brasil, estes ao final da pesquisa se constituíram em 38 valores.

A escolha dos 15 (quinze) valores componentes do instrumento de pesquisa ocorreu após a sumarização e alinhamento dos 38 (trinta e oito) valores descritos na pesquisa de Tamayo (2008) com todas as habilidades encontradas para cada uma das funções estratégicas estudadas. A ilustração 4.1 exemplifica o procedimento metodológico utilizado.

HABILIDADES - Saber fazer algo	VALORES NECESSÁRIOS
Ser capaz de elaborar estudos para a geração e implementação de normas jurídico-tributárias	abertura, competência, comprometimento, cooperação, criatividade, eficácia, eficiência, ética, honestidade, incentivo a pesquisa, organização, planejamento, probidade, qualidade, supervisão, justiça, democracia, integração interorganizacional, reconhecimento.
Saber planejar e controlar as ações inerentes ao setor de tributação	competência, comprometimento, cooperação, criatividade, dedicação, eficácia, eficiência, fiscalização, organização, planejamento, probidade, produtividade, qualidade, abertura, amizade, coleguismo, democracia, honestidade, justiça, pontualidade.
Saber propor medidas de aperfeiçoamento da legislação	abertura, amizade, cooperação, criatividade, dedicação, eficácia, eficiência, ética, flexibilidade, honestidade, organização, planejamento, pontualidade, postura profissional, probidade, produtividade, qualidade, respeito, polidez, reconhecimento.
Saber liderar as atividades do setor de tributação	abertura, amizade, coleguismo, comprometimento, cooperação, criatividade, dedicação, democracia, eficácia, eficiência, ética, flexibilidade, harmonia, hierarquia, honestidade, justiça, modernização de recursos, organização, planos de carreira, polidez, pontualidade, postura profissional, probidade, produtividade, qualidade.
Ser capaz de comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes	abertura, amizade, coleguismo, cooperação, criatividade, dedicação, eficácia, eficiência, ética, flexibilidade, harmonia, honestidade, modernização dos recursos, organização, polidez, pontualidade, postura profissional, probidade, produtividade, qualidade, respeito, sociabilidade, supervisão.

**Ilustração 4.1 – Quadro simplificado do alinhamento entre habilidades e valores**

Após a construção dos alinhamentos ocorridos através da técnica de associação palavra-idéia de King (1999) obteve-se 3 (três) matrizes que continham os valores associados as habilidades de cada uma das funções estudadas (tributação, arrecadação e fiscalização). Os resultados encontrados se mostraram amplos e dispersos, por isso esse conjunto de dados foi submetido ao *software* Nvivo8 onde foram sumarizados através do critério dos 15 valores mais freqüentes no conjunto dos dados. Os valores obtidos neste procedimento constituíram àqueles apresentados aos respondentes no instrumento de pesquisa.

A ilustração 4.2 descreve a dimensão “conhecimentos” encontrados para a função de tributação.

CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo	
1	Conhecer a legislação que ampara as atividades do setor de tributação
2	Conhecer os procedimentos de acompanhamento, monitoramento e divulgação da legislação tributária
3	Conhecer estudos e pesquisas para geração de normas, projetos e leis de matéria jurídico-tributária
4	Conhecer aspectos de formalidade e trâmite dos processos encaminhados ao setor de tributação
5	Conhecer os processos e prazos envolvidos na criação das leis de cunho tributário
6	Conhecer os programas que dão suporte ao setor de tributação, e as suas possibilidades em apoio a essa atividade
7	Conhecer os procedimentos de controle, análise e registro dos documentos afetos a tributação
8	Conhecer procedimentos de auditorias, diligências e perícias tributárias
9	Conhecer a política fiscal da entidade administrativa
10	Conhecer métodos, processos e ações que promovam maior integração fisco-contribuintes
11	Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais
12	Conhecer os resultados estatísticos da arrecadação de tributos da entidade administrativa
13	Conhecer métodos e ações de evasão fiscal
14	Conhecer estudos comparativos entre as legislações dos estados, objetivando identificar e aplicar as melhores práticas

**Ilustração 4.2 – Quadro dos conhecimentos para a função Tributação**

Fonte: Questionário da pesquisa, 2009.

O rol dos “conhecimentos” apresentados alinha-se aos objetivos da atividade de tributação, que encontra, no aspecto legal e jurídico, o seu principal foco de competência, pois esta atividade deve propor normas, editar e interpretar as diversas legislações entre outras responsabilidades de sua esfera de atribuição. Além dos “conhecimentos” com foco nas legislações, também foi possível observar que aspectos como conhecer os programas (*software*) que dão suporte a atividade; conhecer estudos comparativos entre as legislações; conhecer aspectos afetos aos procedimentos documentais do setor; entre outros foram contemplados na lista de conhecimentos obtidos com a aplicação da metodologia. Esses “conhecimentos” extrapolam aquele limite legal e jurídico aos quais estão ligados de forma precípua à atividade do setor, mostrando que são necessários outros conhecimentos que de

certa forma complementa a construção das competências necessárias para o exercício da função de tributação.

Os conhecimentos para a função estratégica de arrecadação são descritos na ilustração 4.3.

CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo	
1	Conhecer os programas que dão suporte as atividades de arrecadação
2	Conhecer a legislação que ampara as atividades de arrecadação
3	Conhecer os procedimentos de lançamento e parcelamento de crédito tributário
4	Conhecer os procedimentos de controle dos créditos tributários
5	Conhecer os procedimentos relativos ao acompanhamento, cancelamento e inscrição na dívida ativa
6	Conhecer os procedimentos de conciliação de créditos com os agentes arrecadadores
7	Conhecer os procedimentos de controle, análise e registro dos documentos afetos a arrecadação
8	Conhecer as metas políticas e financeiras pretendidas pela administração pública
9	Conhecer os convênios e contratos firmados com os agentes arrecadadores
10	Conhecer aspectos de formalidade e trâmite dos processos de responsabilidade do setor de arrecadação
11	Conhecer os processos de confecção e utilização de documentos e livros fiscais
12	Conhecer o comportamento dos setores e segmentos econômicos para avaliar a exatidão da receita
13	Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais
14	Conhecer os indicadores e metas das atividades desenvolvidas no setor de arrecadação
15	Conhecer técnicas e métodos quantitativos utilizados na interpretação do comportamento das receitas

**Ilustração 4.3 – Quadro dos conhecimentos para a função Arrecadação**

Fonte: Questionário da pesquisa, 2009.

O processo de análise das legislações explicitou um conjunto de “conhecimentos”, que caracterizam as atividades de arrecadação, ou seja aquela que está ligada diretamente aos créditos tributários em suas diversas fases, lançamento, controle, parcelamento, acompanhamento, cancelamentos, conciliação, etc. Observa-se também outro grupo de “conhecimentos”, estes ligados a fatores complementares da atividade, como por exemplo, conhecer o comportamento dos setores e segmentos econômicos; conhecer indicadores e metas do setor e conhecer ações integradoras entre outras esferas governamentais; entre outros. Este grupo demonstra que, para o exercício eficiente da função, é necessário além daqueles “conhecimentos” diretamente ligados a atividade, outros que conferem ao ocupante da função uma amplitude de visões ambientais que o auxiliam na tomada de decisão e no posicionamento diante de problemas complexos que exijam um processo decisório mais aperfeiçoado e específico.

A função de fiscalização apresenta um rol de 14 conhecimentos que tem potencial de promover a profissionalização de seus serviços, estes descritos pela ilustração 4.4.

<b>CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo</b>	
1	Conhecer a legislação que ampara as atividades de fiscalização de tributos
2	Conhecer os programas que dão suporte a fiscalização de tributos, e as suas possibilidades em apoio a fiscalização
3	Conhecer as normas de auditoria empregadas na fiscalização de tributos e os principais relatórios contábeis e gerenciais
4	Conhecer os procedimentos de registro, controle, processamento e análise dos documentos e dados afetos a fiscalização
5	Conhecer tecnicamente as unidades (postos fiscais, agências rendas, delegacias tributárias)
6	Conhecer procedimentos de inspeção e verificação fiscal
7	Conhecer métodos e aspectos indispensáveis ao desenvolvimento dos planos de trabalho da unidade de fiscalização
8	Conhecer as principais ações fiscais e relatórios do setor de fiscalização
9	Conhecer indicadores, estudos e pesquisas que auxiliam na detecção de sonegadores
10	Conhecer as ações punitivas que aparelham o sistema de fiscalização tributária
11	Conhecer métodos, processos e ações que promovam maior integração fisco-contribuinte
12	Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais
13	Conhecer metodologias e ações fiscalizadoras desenvolvidas em outras unidades da federação
14	Conhecer estudos comparativos entre as legislações dos estados, objetivando identificar e aplicar as melhores práticas

**Ilustração 4.4 – Quadro dos conhecimentos para a função Fiscalização**

Fonte: Questionário da pesquisa, 2009.

Os conhecimentos listados na ilustração 4.4 corroboram o foco das atividades de controle, exercido através da coordenação e da supervisão das ações de fiscalização dos contribuintes. O gerenciamento destas ações assegura ao ente administrativo o alcance das metas de arrecadação e a execução das suas políticas de trabalho conforme planejamento prévio. Os “conhecimentos” selecionados pela metodologia são complementares e a presença destes, no ocupante da função de fiscalização, garante o aumento da eficiência e eficácia desta importante atividade.

As habilidades descritas nas ilustrações 4.5, 4.6, 4.7 são avaliadas conjuntamente por apresentarem aspectos semelhantes, justificando assim esta forma de análise.

<b>HABILIDADES - Saber fazer algo</b>	
1	Ser capaz de elaborar estudos para a geração e implementação de normas jurídico-tributárias
2	Saber planejar e controlar as ações inerentes ao setor de tributação
3	Saber propor medidas de aperfeiçoamento da legislação
4	Saber liderar as atividades do setor de tributação
5	Ser capaz de comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes
6	Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades do setor de tributação
7	Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações
8	Saber demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho
9	Saber analisar e interpretar as legislações vigentes de cunho tributário
10	Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais
11	Ser capaz de manter atualizada e sistematizada a legislação, disponibilizado-as aos contribuinte de forma oportuna
12	Saber motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de tributação
13	Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da tributação
14	Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão
15	Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à atividade de tributação

**Ilustração 4.5 – Quadro das habilidades para a função Tributação**

Fonte: Questionário da pesquisa, 2009.

<b>HABILIDADES - Saber fazer algo</b>	
1	Ser capaz de utilizar a ciência da computação para otimizar os processos do setor de arrecadação
2	Saber planejar e controlar as ações inerentes ao setor de arrecadação
3	Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades de arrecadação
4	Saber comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes
5	Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais
6	Ser capaz de propor formas de controle gerenciais que potencialize os resultados do setor de arrecadação
7	Ser capaz de avaliar dados financeiros e estatísticos que subsidiem a solução de problemas e a tomada de decisão
8	Ser capaz de realizar estudos e pesquisas que melhorem o processo decisório e o acompanhamento da arrecadação
9	Saber elaborar relatórios, gerar dados e prestar informações sobre os aspectos da arrecadação
10	Saber liderar as atividades do setor de arrecadação
11	Ser capaz de propor medidas de aperfeiçoamento da legislação
12	Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações
13	Ser capaz de demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho
14	Saber motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de arrecadação
15	Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da arrecadação
16	Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à atividade de arrecadação
17	Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão

**Ilustração 4.6 – Quadro das habilidades para a função Arrecadação**

Fonte: Questionário da pesquisa, 2009.

<b>HABILIDADES - Saber fazer algo</b>	
1	Saber planejar e coordenar os recursos disponíveis para as atividades de fiscalização objetivando a otimização do desempenho
2	Saber elaborar relatórios, gerar dados e prestar informações sobre as atividades fiscais
3	Ser capaz de liderar as atividades de fiscalização tributária
4	Saber comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes
5	Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades fiscalizadoras
6	Saber avaliar dados financeiros e estatísticos que subsidiem a solução de problemas e a tomada de decisão
7	Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações
8	Ser capaz de demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho
9	Saber analisar os resultados das atividades de fiscalização tributária
10	Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais
11	Saber realizar estudos e pesquisas que melhorem as atividades de fiscalização tributária
12	Ser capaz de motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de fiscalização tributária
13	Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da fiscalização
14	Saber utilizar a ciência da computação para otimizar as atividades de fiscalização
15	Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão
16	Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à função de fiscalização tributária

**Ilustração 4.7 – Quadro das habilidades para a função Fiscalização**

Fonte: Questionário da pesquisa, 2009.

As ilustrações 4.5, 4.6 e 4.7 mostram os grupos de capacidades geradas pela metodologia da pesquisa que estão afetas à tributação, arrecadação e fiscalização respectivamente, estas estão alinhadas com os conhecimentos específicos para cada atividade. Aspectos como habilidades administrativas, habilidades de liderança, habilidades interpessoais, de comunicação e motivacionais são conotadas dos entendimentos abstraídos dos quadros explicitados.

Habilidades como planejamento e controle, capacidade de gerar relatórios, elaboração de estudos e a capacidade de utilizar a ciência da computação entre outras, estão ligadas as capacidades administrativas. Assim como as habilidades de lidar com conflitos, motivar a equipe e o desenvolvimento de relacionamentos integradores associam-se respectivamente as capacidades interpessoais,

motivacionais e de liderança. Os textos encontrados nas descrições das habilidades explicitadas nas ilustrações 4.5, 4.6 e 4.7 são complementares entre si e existem pontos de convergência mesmo na análise segregada das funções estudadas, prova disso é o fato de habilidades de comunicação aparecerem na listagem para as três funções (tributação, arrecadação e fiscalização).

Percebe-se que existe também complementariedade entre as habilidades e os “conhecimentos” permitindo inferir que habilidade nada mais é que conhecimento em ação. Assim, o conhecimento sobre *software* que promovam a melhoria dos processos está associado às habilidades de utilizar a ciência da computação, conotando uma relação intrínseca entre “conhecimento” e habilidade. Este entendimento é observável em vários pontos convergentes entre o grupo de “conhecimentos” obtidos através da análise de conteúdo nas legislações que definem as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros e as habilidades encontradas na teoria contemporânea.

A ilustração 4.8 descreve os valores apresentados pelo *software* Nvivo8 para as funções de tributação, arrecadação e fiscalização.

VALORES - Características/Comportamentos	
1	Honestidade (Promoção do combate a corrupção)
2	Probidade (Administrar de maneira adequada os recursos públicos)
3	Ética (pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral)
4	Eficácia (Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
5	Eficiência (Executar as tarefas de forma certa)
6	Organização (Cumprimento de normas claras e explícitas)
7	Criatividade (Capacidade de inovar)
8	Cooperação (Clima de ajuda mútua)
9	Amizade (Clima de relacionamento amistoso entre a equipe)
10	Dedicação (entregar-se ao trabalho com afinco)
11	Flexibilidade (Capacidade de adaptar-se às situações concretas)
12	Pontualidade (Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
13	Produtividade (Atenção voltada para a prestação de serviços)
14	Qualidade (Compromisso com o aprimoramento dos serviços)
15	Abertura (Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)

**Ilustração 4.8 – Quadro dos valores para as funções de Tributação, Arrecadação e Fiscalização**  
Fonte: Questionário da pesquisa, 2009.

Os valores apresentados na ilustração 4.8 mantiveram-se focados em valores diretamente alinhados com a organização pública e com aspectos de profissionalidade do capital humano deste tipo de organização. Assim, o rol dos 15 (quinze) valores explicitados é para fins desta pesquisa suficiente para determinar as competências necessárias às funções em estudo. No entanto, reconhece-se que

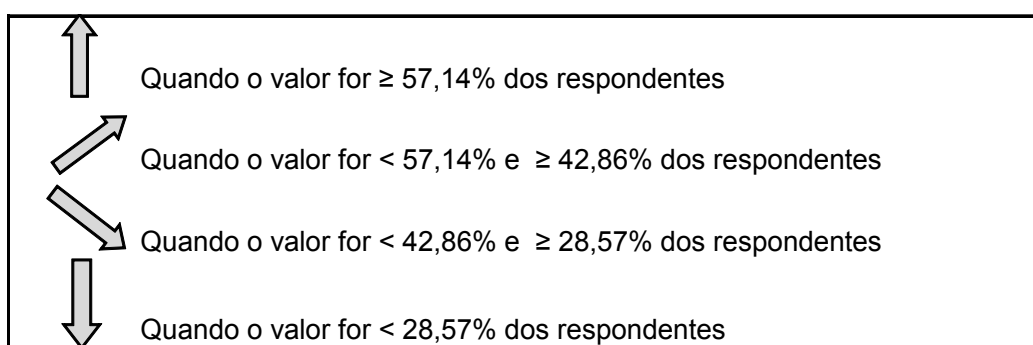


não se esgota aqui o assunto e a possibilidade de agregação de outros valores que estejam alinhados com os objetivos das organizações públicas.

## 4.2 Resultados da fase quantitativa – 3ª Etapa

Os resultados da fase quantitativa são descritos nas tabelas 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9 e apresentadas por dimensão da competência e em ordem decrescente de classificação determinado pelos respondentes. O que se pretendeu nessa fase da pesquisa foi corroborar os achados obtidos na primeira fase do estudo, procurando embasamento empírico através da percepção dos ocupantes das funções em estudos (tributação, arrecadação e fiscalização) em todas as Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. Dos 27 (vinte e sete) Estados para os quais foram enviados os questionários, 14 (quatorze) retornaram com prazo para serem incluídos na pesquisa e estes representam as fontes dos dados estudados para construção de inferências e conclusões finais do estudo.

Nas tabelas que apresentam os resultados optou-se por utilizar apenas as percepções que foram explicitadas pelos respondentes. Sendo assim, as percepções “pouca importância” e “sem importância”, que originalmente compõem o instrumento de pesquisa, não aparecem na apresentação dos resultados, tendo em vista nenhum respondente ter manifestado entendimentos associados a essas percepções. Importa saber que para compreensão dos entendimentos contidos nas tabelas a simbologia descrita pela ilustração 4.9 deve ser conhecida:



**Ilustração 4.9 – Diagrama da simbologia apresentada nas tabelas**  
Fonte: Microsoft Excel, 2007.

### 4.2.1 Conhecimentos

Os resultados explicitados nas tabelas 4.1, 4.2 e 4.3 revelam o grau de importância percebido pelos respondentes sobre os conhecimentos encontrados na fase qualitativa da pesquisa para cada uma das funções em estudo.

Os conhecimentos para a função de tributação são apresentados em ordem decrescente de escolha dos respondentes, conforme tabela 4.1.

<b>CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo</b>	<b>Extrema Importância %</b>	<b>Muita Importância %</b>	<b>Relativa Importância %</b>
Conhecer a legislação que ampara as atividades do setor de tributação	↑ 57,14	↗ 42,86	
Conhecer os procedimentos de acompanhamento, monitoramento e divulgação da legislação tributária	↑ 57,14	↘ 35,71	↓ 7,14
Conhecer a política fiscal da entidade administrativa	↑ 57,14	↘ 28,57	↓ 14,29
Conhecer estudos e pesquisas para geração de normas, projetos e leis de matéria jurídico-tributária	↗ 50,00	↘ 35,71	↓ 14,29
Conhecer métodos e ações de evasão fiscal	↗ 42,86	↗ 42,86	↓ 14,29
Conhecer procedimentos de auditorias, diligências e perícias tributárias	↗ 42,86	↘ 35,71	↓ 21,43
Conhecer aspectos de formalidade e trâmite dos processos encaminhados ao setor de tributação	↗ 42,86	↘ 28,57	↘ 28,57
Conhecer métodos, processos e ações que promovam maior integração fisco-contribuintes	↗ 42,86	↘ 28,57	↘ 28,57
Conhecer os processos e prazos envolvidos na criação das leis de cunho tributário	↗ 42,86	↓ 21,43	↘ 35,71
Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais	↘ 35,71	↗ 50,00	↓ 14,29
Conhecer estudos comparativos entre as legislações dos estados, objetivando identificar e aplicar as melhores práticas	↘ 35,71	↗ 50,00	↓ 14,29
Conhecer os programas que dão suporte ao setor de tributação, e suas possibilidades em apoio a essa atividade	↘ 35,71	↘ 35,71	↘ 28,57
Conhecer os procedimentos de controle, análise e registro dos documentos afetos a tributação	↘ 28,57	↗ 50,00	↓ 21,43
Conhecer os resultados estatísticos da arrecadação de tributos da entidade administrativa	↘ 28,57	↗ 42,86	↘ 28,57

**Tabela 4.1 - Conhecimentos para a função Tributação**

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

Dos conhecimentos descritos para a função tributação, destaca-se o item “conhecer a legislação que ampara as atividades do setor de tributação” com 57,14% dos respondentes apontando como de extrema importância e 42,86 % como de muita importância. Os dados, nesse item específico, corroboram os resultados obtidos na fase qualitativa do estudo, onde os aspectos relacionados as legislações apareceram como destaque das análises. De modo geral os conhecimentos apresentados aos respondentes e julgados pelos mesmos dentro da escala proposta pelo instrumento de pesquisa, tiveram suas respostas reunidas em sua maioria nas percepções “extrema importância” e “muita importância”, com índices superiores a 70% nesse intervalo de percepções e com o mínimo de escolha para a opção “relativa importância”. Com exceção feita ao conhecimento “conhecer os processos

e prazos envolvidos na criação das leis de cunho tributário”, onde 35,71% tiveram a percepção de que esse conhecimento é apenas de “relativa importância” para a função de tributação. O cruzamento dos dados mostrou que a percepção dos atuais ocupantes desta função está alinhada com os dados obtidos na fase qualitativa da pesquisa, diminuindo a possibilidade de viés no estudo e conferindo a este uma melhor perspectiva de aplicabilidade do método.

Os dados apresentados na tabela 4.2 relacionam os “conhecimentos” e as percepções dos ocupantes da função arrecadação das Secretarias de Fazenda dos Estados.

<b>CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo</b>	<b>Extrema Importância %</b>	<b>Muita Importância %</b>	<b>Relativa Importância %</b>
Conhecer a legislação que ampara as atividades de arrecadação	↑ 85,71	↓ 14,29	
Conhecer técnicas e métodos quantitativos utilizados na interpretação do comportamento das receitas	↑ 71,43	↓ 21,43	↓ 7,14
Conhecer os procedimentos de controle, análise e registro dos documentos afetos a arrecadação	↑ 71,43	↓ 14,29	↓ 14,29
Conhecer os programas que dão suporte as atividades de arrecadação	↑ 64,29	↔ 35,71	
Conhecer os procedimentos de controle dos créditos tributários	↑ 64,29	↓ 21,43	↓ 14,29
Conhecer os indicadores e metas das atividades desenvolvidas no setor de arrecadação	↑ 57,14	↗ 42,86	
Conhecer os convênios e contratos firmados com os agentes arrecadadores	↑ 57,14	↘ 28,57	↓ 14,29
Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais	↗ 50,00	↗ 42,86	↓ 7,14
Conhecer aspectos de formalidade e trâmite dos processos de responsabilidades do setor de arrecadação	↗ 42,86	↗ 50,00	↓ 7,14
Conhecer os procedimentos de conciliação de créditos com os agentes arrecadadores	↗ 42,86	↗ 50,00	↓ 7,14
Conhecer os procedimentos de lançamento e parcelamento de crédito tributário	↗ 42,86	↗ 42,86	↓ 14,29
Conhecer o comportamento dos setores e segmentos econômicos para avaliar a exatidão da receita	↘ 35,71	↗ 50,00	↓ 14,29
Conhecer os procedimentos relativos ao acompanhamento, cancelamento e inscrição na dívida	↘ 35,71	↘ 35,71	↘ 28,57
Conhecer as metas políticas e financeiras pretendidas pela administração pública	↘ 28,57	↗ 42,86	↘ 28,57
Conhecer os processos de confecção e utilização de documentos e livros fiscais	↘ 28,57	↓ 14,29	↑ 57,14

**Tabela 4.2 - Conhecimentos para a função Arrecadação**

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

Observa-se na tabela 4.2 que o nível de importância apontado pelos respondentes em sua grande maioria permaneceu no intervalo “extrema importância” e “muita importância” alcançando índices superiores a 90% nos itens referentes a: conhecer técnicas e métodos quantitativos utilizados na interpretação do comportamento das receitas; conhecer ações que promovam integração com

outras esferas e órgãos governamentais; conhecer aspectos de formalidade e trâmite dos processos de responsabilidade do setor de arrecadação e conhecer os procedimentos de conciliação e de créditos com os agentes arrecadadores. No entanto, o maior destaque da série ficou com o “conhecimento” relativo as legislações que amparam as atividades de arrecadação, onde 100% dos respondentes apresentaram níveis de percepções no intervalo “extrema importância” e “muita importância”.

Observa-se ainda que no conjunto dos dados da tabela 4.2, o maior desvio de percepção encontra-se no item que refere-se aos conhecimentos afetos aos processos de confecção e utilização de documentos e livros fiscais, onde 57,14% dos respondentes apontaram ser esse conhecimento de “relativa importância”. O restante dos “conhecimentos” da listagem apresentaram índices superiores a 80% dentro do intervalo “extrema importância” e “muita importância”, o que reforça a compreensão de ser esse o conjunto de conhecimentos necessários para o ocupante da função arrecadação, de acordo com as percepções dos atuais responsáveis por essa atividade.

Da generalização do conjunto de dados, percebe-se que o entendimento dos ocupantes da função arrecadação corroboram os resultados obtidos na fase qualitativa da pesquisa, acrescentando a estes um nível hierarquizado de importância.

Os conhecimentos para a função fiscalização são apresentados na tabela 4.3 de onde pode-se destacar que o nível de percepção, manteve-se em uma linha relativamente estável dentro do intervalo “extrema importância” e “muita importância”.

<b>CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo</b>	<b>Extrema Importância %</b>	<b>Muita Importância %</b>	<b>Relativa Importância %</b>
Conhecer a legislação que ampara as atividades de fiscalização de tributos	↑ 92,86	↓ 7,14	
Conhecer as normas de auditoria empregadas na fiscalização de tributos e os principais relatórios contábeis e gerenciais	↑ 78,57	↓ 21,43	
Conhecer os programas que dão suporte a fiscalização de tributos, bem como as suas possibilidades em apoio a fiscalização	↑ 71,43	↘ 28,57	
Conhecer os procedimentos de registro, controle, processamento e análise dos documentos e dados afetos a fiscalização	↑ 71,43	↓ 21,43	↓ 7,14
Conhecer indicadores, estudos e pesquisas que auxiliam na detecção de sonegadores	↑ 64,29	↘ 28,57	↓ 7,14
Conhecer as principais ações fiscais e relatórios do setor de fiscalização	↑ 57,14	↘ 35,71	↓ 7,14
Conhecer as ações punitivas que aparelham o sistema de fiscalização tributária	↗ 50,00	↗ 50,00	
Conhecer procedimentos de inspeção e verificação fiscal	↗ 50,00	↗ 50,00	
Conhecer metodologias e ações fiscalizadoras desenvolvidas em outras unidades da federação	↗ 42,86	↗ 42,86	↓ 14,29
Conhecer estudos comparativos entre as legislações dos estados, objetivando identificar e aplicar as melhores práticas	↗ 42,86	↗ 42,86	↓ 14,29
Conhecer tecnicamente as unidades (postos fiscais, agências rendas, delegacias tributárias)	↗ 42,86	↘ 35,71	↓ 21,43
Conhecer métodos e aspectos indispensáveis ao desenvolvimento dos planos de trabalho da unidade de fiscalização	↗ 42,86	↑ 57,14	
Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais	↘ 35,71	↑ 57,14	↓ 7,14
Conhecer métodos, processos e ações que promovam maior integração fisco-contribuinte	↓ 14,29	↗ 50,00	↘ 35,71

**Tabela 4.3 – Conhecimentos para a função Fiscalização**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Verifica-se também que 06 (seis) dos “conhecimentos” alcançaram níveis de importância da ordem de 100% no intervalo já comentado, são eles: Conhecer a legislação que ampara as atividades de fiscalização de tributos; conhecer as normas de auditoria empregadas na fiscalização de tributos e os principais relatórios contábeis e gerenciais; conhecer os programas que dão suporte a fiscalização de tributos, bem como as suas possibilidades em apoio a fiscalização; conhecer as ações punitivas que aparelham o sistema de fiscalização tributária; conhecer procedimentos de inspeção e verificação fiscal e conhecer métodos e aspectos indispensáveis ao desenvolvimento dos planos de trabalho da unidade de fiscalização. Desse grupo, destaca-se que o “conhecimento” da legislação foi considerado para 92,86% dos respondentes como de “extrema importância”.

Desviando um pouco da tendência dos dados, o “conhecimento” sobre métodos, processos e ações que promovam maior integração fisco-contribuinte, foi considerada por 35,71% dos respondentes apenas de relativa importância. Os outros “conhecimentos” constantes na tabela 4.3 permaneceram com a tendência de expressarem percepções quantitativamente representativas no intervalo “extrema importância” e “muita importância”, com índices superiores a 80% no intervalo.

O conjunto de percepções expostos na tabela 4.3 promove o entendimento que o rol de “conhecimentos” encontrados na fase qualitativa do estudo, é na percepção dos ocupantes da função de fiscalização, um conjunto com alto nível de importância, de onde se infere todo o seu potencial de promover a profissionalização dessa função.

#### **4.2.2 Habilidades**

Nas tabelas 4.4, 4.5 e 4.6 encontram-se as percepções dos respondentes a respeito do conjunto de habilidades encontradas após a aplicação do método, na primeira e segunda etapa da pesquisa.

Os dados apresentados na tabela 4.4 relacionam as “habilidades” e as percepções dos ocupantes da função tributação das Secretarias de Fazenda dos Estados.

Habilidades - Saber fazer algo	Extrema Importância %	Muita Importância %	Relativa Importância %
Saber analisar e interpretar as legislações vigentes de cunho tributário	↑ 71,40	↘ 28,57	
Saber liderar as atividades do setor de tributação	↑ 64,30	↓ 14,29	↓ 21,43
Ser capaz de elaborar estudos para a geração e implementação de normas jurídico-tributárias	↑ 57,14	↗ 42,86	
Saber propor medidas de aperfeiçoamento da legislação	↗ 50,00	↗ 50,00	
Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à atividade de tributação	↗ 50,00	↗ 50,00	
Ser capaz de comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes	↗ 50,00	↗ 42,86	↓ 7,14
Ser capaz de manter atualizada e sistematizada a legislação, disponibilizado-as aos contribuinte de forma oportuna	↗ 50,00	↘ 35,71	↓ 14,29
Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão	↗ 50,00	↘ 35,71	↓ 14,29
Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades do setor de tributação	↗ 42,86	↗ 50,00	↓ 7,14
Saber motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de tributação	↗ 42,86	↗ 50,00	↓ 7,14
Saber demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho	↗ 42,86	↗ 50,00	↓ 7,14
Saber planejar e controlar as ações inerentes ao setor de tributação	↗ 42,86	↗ 42,86	↓ 14,29
Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da tributação	↘ 35,71	↑ 64,30	
Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais	↘ 35,71	↗ 42,90	↓ 21,43
Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações	↘ 28,57	↑ 64,30	↓ 7,14

**Tabela 4.4 – Habilidades para a função Tributação**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A dimensão das habilidades para a função de tributação encontradas na tabela 4.4, revela o entendimento dos respondentes que as capacidades administrativas são aquelas mais representativas para a função. Esse raciocínio é corroborado pelos índices superiores a 80% dos respondentes percebendo como de “extrema ou muita importância” habilidades como: ser capaz de elaborar estudos para a geração e implementação de normas jurídico-tributárias; saber propor medidas de aperfeiçoamento da legislação; ser capaz de manter atualizada e sistematizada a legislação a legislação, disponibilizando-as aos contribuintes de forma oportuna e saber planejar e controlar as ações inerentes ao setor de tributação.

No entanto, ao se isolar as habilidades, a capacidade cognitiva de analisar e interpretar as legislações vigentes de cunho tributário surge como a principal habilidade com o índice de 71,4% na percepção “extrema importância”, sendo esse o mais alto índice nessa percepção, seguida da habilidade de liderar com 64,30%

dos respondentes entendendo esta como uma habilidade extremamente importante. As outras habilidades também foram entendidas pelos respondentes como detentoras de um alto nível de importância a alcançarem índices sempre superiores a 70% no intervalo de “extrema importância” e “muita importância”.

A percepção dos ocupantes quanto às “habilidades” para a função arrecadação é apresentada na tabela 4.5, e aponta a tendência dos dados para os entendimentos de “extrema importância” e “muita importância” como medida recorrente nas percepções dos respondentes.

Habilidades - Saber fazer algo	Extrema Importância %	Muita Importância %	Relativa Importância %
Ser capaz de realizar estudos e pesquisas que melhorem o processo decisório e o acompanhamento da arrecadação	↑ 85,71	↓ 7,14	↓ 7,14
Saber comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes	↑ 78,57	↓ 21,43	
Saber liderar as atividades do setor de arrecadação	↑ 71,43	↘ 28,57	
Ser capaz de demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho	↑ 71,43	↘ 28,57	
Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da arrecadação	↑ 71,43	↘ 28,57	
Saber planejar e controlar as ações inerentes ao setor de arrecadação	↑ 71,43	↓ 14,29	↓ 14,29
Ser capaz de propor formas de controle gerenciais que potencialize os resultados do setor de arrecadação	↗ 64,29	↘ 35,71	
Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à atividade de arrecadação	↗ 64,29	↓ 21,43	↓ 14,29
Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão	↗ 57,14	→ 42,86	
Ser capaz de propor medidas de aperfeiçoamento da legislação	↗ 57,14	↘ 35,71	↓ 7,14
Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações	↗ 57,14	↘ 35,71	↓ 7,14
Saber motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de arrecadação	↗ 57,14	↘ 35,71	↓ 7,14
Saber elaborar relatórios, gerar dados e prestar informações sobre os aspectos da arrecadação	↗ 57,14	↘ 28,57	↓ 14,29
Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais	↗ 57,14	↓ 21,43	↓ 21,43
Ser capaz de utilizar a ciência da computação para otimizar os processos do setor de arrecadação	→ 42,86	→ 42,86	↓ 14,29
Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades de arrecadação	→ 42,86	→ 42,86	↓ 14,29
Ser capaz de avaliar dados financeiros e estatísticos que subsidiam a solução de problemas e a tomada de decisão	↘ 35,71	↗ 57,14	↓ 7,14

**Tabela 4.5 – Habilidades para a função Arrecadação**

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

A habilidade de “realizar estudos e pesquisas que melhorem o processo decisório e o acompanhamento da arrecadação” aparece de forma destacada no conjunto dos resultados, com 85,71% dos respondentes entendendo essa habilidade como de “extrema importância”. A comunicação e a liderança aparecem



respectivamente com 78,57% e 71,43%. O comprometimento com as metas de desempenho, a capacidade de identificar oportunidades e soluções inovadoras, a capacidade de propor formas de controle e a habilidade de lidar com conflitos foram 100% dentro do intervalo “extrema importância e “muito importância”, pelos ocupantes da função de arrecadação dos Estados.

Esses dados confirmam o potencial dessas habilidades em agregar qualidade à atividade de arrecadação e de forma conseqüente aumentar o nível de profissionalização da função.

A tabela 4.6 traz em seu conteúdo os resultados sobre as percepções dos respondentes a respeito das habilidades para a função de fiscalização.

Habilidades - Saber fazer algo	Extrema Importância %	Muita Importância %	Relativa Importância %
Saber planejar e coordenar os recursos disponíveis para as atividades de fiscalização objetivando a otimização do desempenho	↑ 85,71	↓ 7,14	↓ 7,14
Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações	↑ 78,57	↓ 14,29	↓ 7,14
Saber analisar os resultados das atividades de fiscalização tributária	↑ 71,43	↓ 21,43	↓ 7,14
Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à função de fiscalização tributária	↑ 64,29	↔ 35,71	
Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades fiscalizadoras	↑ 64,29	↔ 35,71	
Ser capaz de liderar as atividades de fiscalização tributária	↑ 64,29	↔ 28,57	↓ 7,14
Ser capaz de motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de fiscalização tributária	↑ 64,29	↔ 28,57	↓ 7,14
Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão	↑ 64,29	↔ 28,57	↓ 7,14
Ser capaz de demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho	↑ 57,14	↔ 42,86	
Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da fiscalização	↔ 50,00	↔ 42,86	↓ 7,14
Saber utilizar a ciência da computação para otimizar as atividades de fiscalização	↔ 42,86	↑ 57,14	
Saber comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes	↔ 42,86	↑ 57,14	
Saber avaliar dados financeiros e estatísticos que subsidiam a solução de problemas e a tomada de decisão	↔ 42,86	↔ 50,00	↓ 7,14
Saber elaborar relatórios, gerar dados e prestar informações sobre as atividades fiscais	↔ 42,86	↔ 50,00	↓ 7,14
Saber realizar estudos e pesquisas que melhorem as atividades de fiscalização tributária	↔ 35,71	↑ 57,14	↓ 7,14
Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais	↓ 21,43	↑ 57,14	↓ 21,43

**Tabela 4.6 – Habilidades para a função Fiscalização**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Verifica-se na tabela 4.6 uma tendência dos respondentes em apresentar suas respostas no intervalo das percepções “extrema importância” e “muita importância”. A habilidade de planejamento e coordenação aparece como destaque com 85,71% dos respondentes indicando que esta capacidade é de “extrema importância”, seguida respectivamente pelas habilidades cognitivas de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações com 78,57% e a habilidade de analisar os resultados das atividades de fiscalização tributária aparecem com 71,43% dos respondentes entendendo esta como extremamente importante.

O aprendizado contínuo, a capacidade de apreender rapidamente, o comprometimento com o desempenho, a capacidade de utilização da ciência da computação e a comunicação são habilidades em que 100% dos respondentes apresentaram suas respostas no intervalo “extrema importância” e “muita importância”.

As habilidades administrativas e pessoais foram no entendimento dos respondentes aquelas com maior nível de importância, demonstrando que além das habilidades ligadas aos processos desenvolvidos na função fiscalização, o ocupante desta deve possuir características pessoais capazes de potencializar o seu desempenho profissional.

### **4.2.3 Valores**

Os valores encontrados na fase qualitativa foram avaliados pelos atuais ocupantes das funções em estudo e teve seus resultados quantitativos explicitados nas tabelas 4.7, 4.8 e 4.9.

A dimensão “valores” para a função tributação são descritos na tabela 4.7 e revelam a percepção dos respondentes dos atuais ocupantes da função.

<b>VALORES - Características/Comportamentos</b>	<b>Extrema Importância %</b>	<b>Muita Importância %</b>	<b>Relativa Importância %</b>
Honestidade (Promoção do combate a corrupção)	↑ 100,00		
Probidade (Administrar de maneira adequada os recursos públicos)	↑ 85,71	↓ 14,29	
Ética (pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral)	↑ 85,71	↓ 14,29	
Eficiência (Executar as tarefas de forma certa)	↑ 57,14	↗ 42,86	
Organização (Cumprimento de normas claras e explícitas)	↑ 57,14	↗ 42,86	
Qualidade (Compromisso com o aprimoramento dos serviços)	↑ 57,14	↗ 42,86	
Dedicação (entregar-se ao trabalho com afinco)	↑ 57,14	↗ 42,86	
Eficácia (Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)	↗ 50,00	↗ 50,00	
Produtividade (Atenção voltada para a prestação de serviços)	↗ 50,00	↗ 50,00	
Criatividade (Capacidade de inovar)	↗ 50,00	↗ 42,86	↓ 7,14
Cooperação (Clima de ajuda mútua)	↗ 50,00	↘ 35,71	↓ 14,29
Pontualidade (Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)	↗ 42,86	↗ 50,00	↓ 7,14
Abertura (Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)	↗ 42,86	↗ 42,86	↓ 14,29
Amizade (Clima de relacionamento amistoso entre a equipe)	↗ 42,86	↘ 35,71	↓ 21,43
Flexibilidade (Capacidade de adaptar-se às situações concretas)	↓ 21,43	↗ 50,00	↘ 28,57

**Tabela 4.7 – Valores para a função Tributação**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Na apresentação dos dados relativos aos valores da função tributação verifica-se que o item “honestidade” é no entendimento de 100% dos respondentes de extrema importância. Os valores “probidade, ética, eficiência, organização, qualidade, dedicação, eficácia e produtividade”, obtiveram índices de percepção também de 100%, mas essa compreensão se deu no intervalo de “extrema importância e “muita importância”.

Os outros valores do conjunto continuaram a apresentar uma maior concentração de percepções no intervalo “extrema importância” e “muita importância” com índices sempre superiores a 70%. No entanto, verifica-se que o valor “flexibilidade” é na opinião de 28,57% dos respondentes apenas de “relativa importância”, sendo essa percepção o maior desvio dos dados relativos a função tributação.

Os dados apresentados na tabela 4.8 relacionam os “valores” e as percepções dos ocupantes da função arrecadação das Secretarias de Fazenda dos Estados.

<b>VALORES - Características/Comportamentos</b>	<b>Extrema Importância %</b>	<b>Muita Importância %</b>	<b>Relativa Importância %</b>
Honestidade (Promoção do combate a corrupção)	↑ 92,86	↓ 7,14	
Probidade (Administrar de maneira adequada os recursos públicos)	↑ 85,71	↓ 14,29	
Ética (pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral)	↑ 85,71	↓ 14,29	
Produtividade (Atenção voltada para a prestação de serviços)	↑ 85,71	↓ 14,29	
Eficiência (Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)	↑ 78,57	↓ 21,43	
Dedicação (entregar-se ao trabalho com afinco)	↑ 71,43	↔ 28,57	
Cooperação (Clima de ajuda mútua)	↑ 71,43	↔ 28,57	
Criatividade (Capacidade de inovar)	↑ 64,29	↔ 35,71	
Amizade (Clima de relacionamento amistoso entre a equipe)	↑ 64,29	↔ 28,57	↓ 7,14
Organização (Cumprimento de normas claras e explícitas)	↑ 57,14	↗ 42,86	
Qualidade (Compromisso com o aprimoramento dos serviços)	↑ 57,14	↗ 42,86	
Eficiência (Executar as tarefas de forma certa)	↗ 50,00	↗ 50,00	
Pontualidade (Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)	↗ 50,00	↗ 50,00	
Abertura (Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)	↗ 50,00	↗ 50,00	
Flexibilidade (Capacidade de adaptar-se às situações concretas)	↗ 42,86	↑ 57,14	

**Tabela 4.8 – Valores para a função Arrecadação**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Observa-se da tabela 4.8 que 14 (catorze) dos 15 (quinze) valores discutidos no instrumento de pesquisa estão reunidos entre “extrema importância” e “muita importância”, e apresentaram 100% de índices no intervalo. O valor amizade alcançou índice superior a 90% no intervalo de percepção já informado.

Ressalta-se também que os valores probidade, ética e produtividade são para 85,71% dos respondentes como de extrema importância e os valores eficiência, pontualidade e abertura obtiveram 50% dos respondentes nesta percepção. Outro destaque observável foi o valor “honestidade” ser considerado de extrema importância por 92,86% dos respondentes.

A tabela 4.9 contém as percepções dos ocupantes da função de fiscalização quanto aos valores apresentados no instrumento de pesquisa.

<b>VALORES - Características/Comportamentos</b>	<b>Extrema Importância %</b>	<b>Muita Importância %</b>	<b>Relativa Importância %</b>
Honestidade (Promoção do combate a corrupção)	↑ 100,00		
Ética (pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral)	↑ 92,86	↓ 7,14	
Eficácia (Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)	↑ 78,57	↓ 21,43	
Probidade (Administrar de maneira adequada os recursos públicos)	↑ 64,29	↔ 35,71	
Qualidade (Compromisso com o aprimoramento dos serviços)	↑ 57,14	↗ 42,86	
Organização (Cumprimento de normas claras e explícitas)	↑ 57,14	↔ 35,71	↓ 7,14
Eficiência (Executar as tarefas de forma certa)	↗ 50,00	↗ 50,00	
Abertura (Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)	↗ 50,00	↗ 42,86	↓ 7,14
Criatividade (Capacidade de inovar)	↗ 50,00	↔ 28,57	↓ 21,43
Produtividade (Atenção voltada para a prestação de serviços)	↗ 42,86	↑ 57,14	
Flexibilidade (Capacidade de adaptar-se às situações concretas)	↔ 35,71	↗ 42,86	↓ 21,43
Cooperação (Clima de ajuda mútua)	↔ 35,71	↔ 35,71	↔ 28,57
Amizade (Clima de relacionamento amistoso entre a equipe)	↔ 35,71	↔ 28,57	↔ 35,71
Dedicação (entregar-se ao trabalho com afinco)	↔ 28,57	↑ 71,43	
Pontualidade (Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)	↓ 21,43	↔ 35,71	↗ 42,86

**Tabela 4.9 – Valores para a função Fiscalização**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Verifica-se na tabela que 100% dos respondentes apontaram a honestidade como um valor de extrema importância para a função, seguido da ética e da eficiência com 92,86% e 78,57% respectivamente, na mesma percepção.

A pontualidade, por sua vez, apresentou seu maior índice na percepção “relativa importância” com exatos 42,86%, já o valor amizade alcançou 35,71% na mesma percepção, sendo estes dois valores uma inflexão na tendência seguida pelos demais valores que por sua vez apresentaram índices superiores a 70% no intervalo “extrema importância” e “muita importância”.

Observando-se os resultados encontrados nas duas fases da pesquisa, verifica-se, principalmente na segunda fase, onde todo o embasamento teórico foi

colocado para apreciação daqueles com maior capacidade de julgamento sobre o tema, pois nesse momento do estudo percebeu-se que os atuais ocupantes das funções estudadas compartilham também a idéia que o serviço público no Brasil necessita de uma maior profissionalização de seus recursos humanos. Essa profissionalização talvez seja a forma mais natural para acabar com o estereótipo da gestão pública no Brasil, que é tida como ineficiente, onerosa e muito burocratizada. A profissionalização desejada necessariamente demanda o desenvolvimento de competências que sejam um diferencial das organizações públicas. Nesse sentido, o conjunto de conhecimentos, habilidades e valores encontrados após a aplicação do método proposto, parecem contribuir, segundo a percepção dos atuais ocupantes das funções de tributação, arrecadação e fiscalização das secretarias de fazenda dos estados, com essa mudança de paradigma administrativo nas organizações públicas brasileiras.

## CONCLUSÕES

O caminho metodológico proposto teve como referencial orientador a busca de respostas a pergunta de pesquisa através de três conhecimentos, são eles: (1) o conhecimento baseado na teoria contemporânea; (2) o conhecimento fundamentado na legislação que define as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros; (3) e o conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes das funções estratégicas destas Secretarias. Esse caminho foi utilizado para conhecer as competências com potencial de promover a profissionalização dos serviços prestados a sociedade.

O primeiro enfoque conclusivo remete ao fato dessa metodologia ter alcançado seus objetivos e se mostrado aplicável de forma eficaz no ambiente organizacional onde se desenvolveu o estudo, ou seja, o ambiente das organizações públicas. O método gerou dados coerentes com os objetivos pretendidos, possibilitando inclusive a triangulação de dados qualitativos e quantitativos o que ampliou os entendimentos a respeito das dimensões da competência capazes de promover a profissionalização dos serviços públicos.

No curso do estudo percebeu-se que a identificação das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados era um pré-requisito para se avançar no desenvolvimento da pesquisa. Esta etapa foi alcançada com a leitura das legislações, observando-se a uniformidade estrutural nas Secretarias, de onde se destacaram três pólos decisórios com suas características bem definidas em todas as legislações. O estudo destas legislações apontou as funções de tributação, arrecadação e fiscalização como sendo as funções com maior impacto na execução das estratégias das Secretarias.

A função tributação encontra-se relacionada a aspectos legais e jurídicos com foco no tema tributário. Suas operações e processos bem como as contribuições para a finalidade das Secretarias de fazenda apresentam-se diretamente ligadas a competências específicas para esta função. Na fase qualitativa da pesquisa os conhecimentos extraídos das legislações mostraram-se alinhados com as perspectivas operacionais da atividade, revelando um conjunto de “conhecimentos”

ligados aos aspectos legais que regem essa atividade. A metodologia utilizada mostrou-se aplicável para a definição da matriz final de “conhecimentos”, sendo corroborado pelos resultados encontrados na fase quantitativa onde os ocupantes da função confirmaram que os “conhecimentos” encontrados realmente alinham-se com aspectos profissionais da função.

A atividade de arrecadação encontra-se influenciada por aspectos práticos, ou seja, é nessa função que encontram-se os processos que caracterizam os fins finalísticos das Secretarias de Fazenda, ou seja, dar entrada nos cofres públicos aos valores que subsidiarão as políticas dos entes administrativos. Notadamente, as preocupações com as legislações tiveram um destaque maior do que os conhecimentos que denotassem capacidades administrativas.

A atividade de fiscalização se reveste de extrema importância, pois desenvolve metodologias de controle que impactam as metas de desempenho das Secretarias. Logo, esperava-se aspectos que denotassem controle fossem confirmados pelos respondentes da fase quantitativa. O fato é que nessa fase as percepções novamente destacaram o conhecimento da legislação com de extrema importância.

Uma visão integralizada dos resultados obtidos na fase quantitativa e na fase qualitativa permite inferir que as matrizes de “conhecimentos” construídas contêm um enorme potencial para se definir parâmetros de profissionalização das atividades estudadas e que o conhecimento das legislações é o fator destacadamente mais impactante para que os resultados de desempenho das atividades de tributação, arrecadação e fiscalização alcancem os níveis de profissionalidade demandados pela sociedade moderna.

Verificou-se, também, que o método quali-quantitativo utilizado conseguiu ampliar e integrar os achados do ponto de vista teórico e confirmá-los empiricamente, provando a sua aplicabilidade.

As habilidades encontradas após a aplicação do método na fase qualitativa da pesquisa encontram-se em alinhamento com os “conhecimentos” e com as teorias



que discutem esse tema (habilidades) na literatura contemporânea. O método apresentou para as funções tributação, arrecadação e fiscalização um conjunto de habilidades diretamente relacionado com os “conhecimentos” anteriormente encontrados para essas funções.

Esse conjunto de habilidades destacadas para cada uma das funções estudadas demonstra aspectos cognitivos, de liderança, administrativos, interpessoais, de comunicações e de qualidade do serviço. Estes aspectos estão referenciados na literatura explorada para discutir o tema nos limites deste estudo. Essa correlação teórica valida as habilidades encontradas para os objetivos definidos na pesquisa. Essa confirmação foi corroborada na fase quantitativa, onde os respondentes ratificaram através das suas percepções que esse conjunto de habilidades encontradas pelo método, reúne um alto potencial de profissionalização para as funções focadas no estudo.

Assim, também, nessa dimensão das competências “habilidades”, o método conseguiu de forma eficiente contribuir para solucionar a problemática orientadora do presente trabalho.

No estudo dos “valores” como dimensão da competência observou-se um destaque em todas as funções estudadas de três valores, são eles: honestidade, probidade e ética. Em todas as funções esses valores são entendidos como de extrema importância, de onde se infere que as organizações públicas brasileiras estão em pleno curso de transformação de paradigma procurando adequar os valores necessários e desejáveis às suas atividades. Portanto, pode-se afirmar que a profissionalização dos serviços públicos é um objetivo geral que necessariamente envolve a necessidade de desenvolver os três valores que aparecem no topo das percepções dos respondentes (honestidade, probidade e ética).

De maneira geral, observa-se que após o desenvolvimento dos três conhecimentos propostos é que nas Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros o desenvolvimento de competências que potencializem a profissionalização de seus serviços é um grupo de conhecimentos, habilidades e valores que se encontram em perfeita harmonia entre si e com as teorias contemporâneas que discutem essa

temática. Ressaltando que a competência só é definida se esse alinhamento entre as suas três dimensões realmente existir, pois se pelo menos uma destas dimensões não estiver presente pode-se dizer que também não existe a competência. Nesse sentido, o que se percebe é que o desafio dos gestores públicos é enorme, pois como verificado no estudo, a construção dessas competências envolve um grau de complexidade muito alto, pois trata-se de adequar pessoas e seus valores aos processos e tecnologias afetas as funções desempenhadas. Essa adequação também envolve a obtenção de conhecimentos gerais e específicos capazes de propiciar processos mais eficientes e eficazes no serviço público. Com iniciativas de desenvolvimento de competências no capital humano, as organizações públicas brasileiras poderão oferecer serviços mais profissionais e a sociedade Brasileira poderá enfim ver a sua disposição serviços públicos eficientes e com custo benefício realmente compensadores.

A principal limitação percebida nesse trabalho foi o fato de não se conseguir a participação de todos os Estados da Federação na fase quantitativa da pesquisa, pois apenas 14 (quatorze) dos 27 (vinte e sete) estados responderam integralmente os questionários.

Esse estudo não encerra a discussão, ao contrário pretende ser a introdução que pode despertar outros pesquisadores e gestores públicos para a necessidade de realização de novas pesquisas que acompanhem essa modificação de paradigmas desse importante segmento social: a administração pública; e aparelhem os gestores com ferramentas capazes de melhorar a execução das políticas públicas no Brasil.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr. *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. Revista do Serviço Público Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

ARGYRIS, Chris. Aprendizado de duas voltas. *HSM Management*. V. 17, Ano 3, p. 14-20, Nov-Dez.1999.

BACELLAR FILHO, Romeo Felipe. *Profissionalização da função pública: a experiência brasileira. A ética na administração pública* Disponível em: <<http://www.bibliojuridica.org/libros/4/1626/6.pdf>>. Acesso em 13.11.08.

BALDWIN, Tomothy; RUBIN, Robert; BOMMER, William. *Desenvolvimento de habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 5ª edição. Lisboa: Edições 70, 2008.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Administração construindo a vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BEATTY, Richard; BECKER, Brian; HUSELID, Mark. *Scorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*. 179-194 Abr/Jun. Brasília. 2005.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: MARE, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. IN: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter (org). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

COELHO, Espartaco Madureira. *A profissionalização da administração pública*. 2007. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000127.pdf>>. Acesso em 16.11.08.

\_\_\_\_\_. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público*. Números 1 e 2. Jan-Jun. Brasília: Enap, 2004.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAVENPORT, Thomas O. *Capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.

DURAND, T. *Forms of incompetence*. Fourth International Conference on Competence – Based Magement. Osb: Norwegian School of Management, 1998.

DWYER, Tom. *Inteligência Artificial, Tecnologias Informacionais e seus possíveis impactos sobre as Ciências Sociais*. Porto Alegre: Sociologias, 2001.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. *A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório*. Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>>. Acesso em 20.11.08

FIALHO, Francisco A. P. et al. *Gestão do conhecimento e aprendizagem*. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf)> Acesso em 18.11.08.

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

HAX, Arnaldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process – a pragmatic approach*. Second edition. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. Tradução Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EDUSP, 1980.

KING, Bob; SCHLICKSUPP, Helmut. *Criatividade: uma vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LAZZAROTTO, Elizabeth Maria. *Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde*. Dissertação de Mestrado. Santa Catarina: UFSC, 2001.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LERNER, Walter. *Competência é essencial na administração*. São Paulo: Global, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S. TEIXEIRA, Francisco Lima C. O Novo Gerencialismo e os Desafios para a Administração Pública. *ENANPAD 2000 – ADP-341*.

MOORE, Mark Harrison. *Criando valor público: gestão estratégica no governo*. Rio de Janeiro: Letras e expressões, 2002.

NISEMBAUM, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

O'DONNELL, Ken. *Valores humanos no trabalho - da parede para a prática*. São Paulo: Gente, 2006.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. 8ª Edição. Brasília: Editora MH, 1995.

\_\_\_\_\_, PLASTRIK, Peter. *Banishing bureaucracy: the Five strategies for reinventing government*. United States: Addison Wesley Longman, 2005.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *HSM Management*. N 17. pg. 40-46. Nov/Dez. São Paulo, 1998.

\_\_\_\_\_, HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RESENDE, E. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUAS, R et al, O Conceito de competências de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: *ENANPAD*. Brasília: ANPAD, 2005.

SIENA, Osmar. *Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos*. 1ª edição. Porto Velho, 2007. Disponível em <<http://www.mestradoadm.unir.br/doc/manual.pdf>>. Acessado em 13/05/2009.

SILVA, Jomara; FERREIRA, Afonso. Realinhamento de competências. IN: VILHENA, Renata ET AL (org). *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

SLADOGNA, Mónica G. *Uma mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo*. La experiencia de Argentina. Boletín Cinterfor, Montevideo. Disponível em <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/sladog.pdf> >. Acesso em 18.11.08.

SLOMSKI, Valmor. *Controladoria e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2005.

SOTIRAKOU, Tatiana; ZEPPOU, Mary. The “MATE” model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization.

*Management Decision*. Vol. 42 No. 1. pp. 69-88. Athens: Emerald Group Publishing Limited, 2004.

TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais. IN: SIGUEIRA, Mirlene Maria Matias (org). *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, Rogério Ventura. *Gestão de competências: uma análise de competências de gestores da câmara dos deputados*. Dissertação de mestrado. Brasília: UNB, 2006.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

WILSON, Woodrow. O estudo da Administração. *Revista do serviço público*. Brasília: Enap, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

## LEGISLAÇÕES CONSULTADAS

ACRE. *Decreto nº 1.344, de 04 de setembro de 2007*. Estabelece a estrutura organizacional básica. Recebido via e-mail em 06/01/09.

ALAGOAS. *Lei delegada nº 24, de 15 de abril de 2003*. Dispõe sobre a estrutura da secretaria executiva de fazenda. Recebido via e-mail em: 05/02/09.

AMAPÁ. *Decreto nº 0027, de 03 de janeiro de 2005*. Regulamenta e organiza a Secretaria da Receita Estadual. Recebido via fax em 11/02/09.

AMAZONAS. *Portaria nº 0164/2006-GSEFAZ, de 07 de abril de 2006*. Aprova o Regulamento Administrativo da Secretaria de Estado da Fazenda. Recebido via e-mail em 16/01/09.

BAHIA. *Decreto nº 7.921, de 02 de abril de 2001*. Aprova o regimento interno da secretaria da fazenda. Disponível em: <http://www.sefaz.ba.gov.br/>. Acesso em 31/01/09.

CEARÁ. *Decreto nº 29.201, de 28 de fevereiro de 2008*. Aprova o regulamento da Secretaria da Fazenda. Recebido via e-mail em 20/01/09.

DISTRITO FEDERAL. *Portaria nº 563, de 05 de setembro de 2002*. Altera o Anexo Único à Portaria SEFP nº 648 de 21 de dezembro de 2001. Disponível em: <http://www.fazenda.df.gov.br//aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=563&txtAno=2002&txtTipo=7&txtParte>. Acesso em 11/02/2009.

ESPÍRITO SANTO. *Decreto nº 2129-R, de 19 de setembro de 2008*. Cria a Gerência de Arrecadação e Cadastro – GEARC. Recebido via fax em 04/01/2009.

ESPÍRITO SANTO. *Lei Complementar nº 225, de 08 de janeiro de 2002*. Moderniza e redefine a Estrutura Organizacional Básica da Secretaria de Estado da Fazenda. Recebido via fax em: 04/01/2009.

GOIÁS. *Lei nº 16.272, de 30 de maio de 2008*. Dispõe sobre a organização da administração do poder executivo. Recebido via e-mail em: 03/03/09.

MARANHÃO. *Decreto nº 17.837, de 28 de março de 2001*. Aprova o Regimento da Gerência da Receita Estadual – GERE e dá outras providências. <http://www.sefaz.ma.gov.br/>. Acesso em: 29/01/09.

MATO GROSSO. *Decreto nº 1.656, de 31 de outubro de 2008*. Aprova o regimento interno da Secretaria de Estado da Fazenda. Disponível em: <http://www.sefaz.mt.gov.br/>. Acesso em: 11/02/09.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto nº 12.268, de 26 de fevereiro de 2007*. Estabelece a estrutura básica da Secretaria de estado da fazenda. Recebido via e-mail em 15/01/09.

MINAS GERAIS. *Decreto nº 43.193, de 14 de fevereiro de 2003*. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda. Disponível em: [http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/legislacao\\_institucional/decreto/decreto43193com.html](http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/legislacao_institucional/decreto/decreto43193com.html). Acesso em: 08/01/09.



PARÁ. *Instrução Normativa nº 0008, de 14 de julho de 2005*. Dispõe sobre a reestruturação, competências e atribuições da Secretaria de Fazenda. Disponível em:

[http://www.ioepa.com.br/site/mat/mostraMateria2.asp?ID\\_materia=25530&ID\\_tipo=2](http://www.ioepa.com.br/site/mat/mostraMateria2.asp?ID_materia=25530&ID_tipo=2)  
1. Acesso em 12/02/09.

PARAÍBA. *Decreto nº 25.826, de 15 de abril de 2005*. Dispõe sobre a Estrutura Organizacional Básica e o Regulamento da Secretaria da Receita Estadual e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.paraiba.pb.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=81&dir=DESC&order=date&limit=20&limitstart=1240](http://www.paraiba.pb.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=81&dir=DESC&order=date&limit=20&limitstart=1240). Acesso em: 20/01/09.

PARANÁ. *Resolução Sefa nº 41, de 31 de março de 2008*. Regimento da coordenação da receita do estado. Recebido via e-mail em 08/01/09.

PERNAMBUCO. *Decreto nº 32.980, de 04 de fevereiro de 2009*. Aprova o Regulamento da Secretaria da Fazenda e dá outras providências. Encaminhado via e-mail em: 23/01/09.

PIAUI. *Portaria Gsf nº 281, de dezembro de 2005*. Dispõe sobre o Regimento Interno da Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí. Recebido via e-mail em: 02/02/09.

RIO DE JANEIRO. *Decreto nº 40.613 de 15 de fevereiro de 2007*. Dispõe sobre a estrutura da Secretaria de Estado da Fazenda – Sefaz. Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/portal/index.portal?nfpb=true&pageLabel=tributaria&file=/legislacao/tributaria/decretos/2007/40613.shtml>. Acesso em: 22/01/09.

RIO GRANDE DO NORTE. *Decreto nº 13.885, de 27 de março de 1998*. Aprova o regulamento da Secretaria de Tributação. Disponível em: <http://www.set.rn.gov.br/>. Acesso em 15/01/09.

RIO GRANDE DO SUL. *Decreto nº 37.297, de 13 de março de 1997*. Dispões sobre a estrutura básica da Secretaria da Fazenda. Recebido via e-mail em 08/04/09.

RONDÔNIA. *Decreto nº 9063, de 14 de abril de 2000*. Dispõe sobre a estrutura básica e estabelece competências da Secretaria de Finanças. [http://www.portal.sefin.ro.gov.br/site/arquivos/anexos/308.47099615451026D00\\_09063 ESTRUTURA BASICA SEFIN.PDF](http://www.portal.sefin.ro.gov.br/site/arquivos/anexos/308.47099615451026D00_09063 ESTRUTURA BASICA SEFIN.PDF). Acesso em 4/12/2008.

RORAIMA. *Regimento interno*. Define as competências das unidades. Recebido via e-mail em 18/01/09.

SÃO PAULO. Decreto nº 44.566, de 20 de dezembro de 1999. Reorganiza a Coordenação da Administração Tributária da Secretaria da Fazenda. Recebido via e-mail em 25/11/08.

SANTA CATARINA. Decreto nº 3.874, de 28 de dezembro de 2005. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Fazenda. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/legislacaoestadual/2004/002635-005-0-2004-002.htm>. Acesso em: 01/02/09.

SERGIPE. Lei nº 4.483 de 18 de dezembro de 2001. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ. Disponível em: <http://www.sefaz.se.gov.br/>. Acesso em: 04/02/09.

TOCANTINS. Decreto nº 432, de 28 de abril de 1997. Aprova o Regimento Interno da Secretaria da Fazenda. Disponível em: <http://dtri.sefaz.to.gov.br/>. Acesso em: 08/01/09.

## APÊNDICE A – Carta de apresentação



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS (NUCS)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO



Prezado Sr. (a)

Estamos realizando uma pesquisa sobre: Competências Essenciais nos serviços públicos: variáveis determinantes à profissionalização – Estudo no setor de arrecadação dos Estados, que tem por objetivo identificar quais são os conhecimentos, habilidades e os valores necessários para as atividades de Tributação, Arrecadação e Fiscalização.

Solicitamos sua colaboração para responder a um questionário com questões fechadas, contendo uma lista de conhecimentos, habilidades e valores para o exercício de cada atividade. Para sua segurança, informamos que os dados fornecidos serão utilizados para fins de estudo e a identidade dos respondentes não será divulgada.

O questionário deverá ser respondido pelo atual responsável (gerente, coordenador, supervisor, diretor, etc) das atividades de tributação, arrecadação e fiscalização, respectivamente. **Atente que existe um questionário para cada atividade.**

Informamos ainda que os conhecimentos, habilidades e valores que constam neste instrumento de pesquisa foram retirados de duas fontes principais: (i) a legislação que ampara as atividades do setor de arrecadação dos estados da federação, as quais foram submetidas ao software "Nvivo" que analisou o conteúdo dos textos jurídicos e apresentou um grupo de idéias mais freqüentes no conjunto das legislações. Desse tratamento originaram-se os "conhecimentos" em pauta nessa pesquisa. (ii) as diversas literaturas e pesquisas que exploram o tema, com particular aplicação da pesquisa realizada por Tamayo e Gondim (2008), foram utilizadas para definir os valores listados. Uma integração entre a literatura e análise das legislações possibilitou a construção do conjunto de "habilidades" apresentadas no questionário.

Antecipadamente, agradecemos sua valiosa colaboração.

Rosilene Locks

Qualquer dúvida entrar em contato com:  
Rosilene Locks  
Tel (69) 8118-3407  
Email: [rose@sefin.ro.gov.br](mailto:rose@sefin.ro.gov.br)

## APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa

Identificação das Competências Essenciais requeridas ao Setor de Arrecadação dos Estados		ESCALA				
<b>ATENÇÃO PARA O GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS RESPOSTAS</b>		1 SEM IMPORTÂNCIA				
Quanto mais próximo do número 1 você marcar sua resposta, <b>menor</b> será o grau de importância		2 POUCA IMPORTÂNCIA				
Quanto mais próximo do número 5 você marcar sua resposta, <b>maior</b> será o grau de importância		3 RELATIVA IMPORTÂNCIA				
		4 MUITA IMPORTÂNCIA				
		5 EXTREMA IMPORTÂNCIA				
FUNÇÃO/ATIVIDADE - TRIBUTAÇÃO						
CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	Conhecer a legislação que ampara as atividades do setor de tributação					
2	Conhecer os procedimentos de acompanhamento, monitoramento e divulgação da legislação tributária					
3	Conhecer estudos e pesquisas para geração de normas, projetos e leis de matéria jurídico-tributária					
4	Conhecer aspectos de formalidade e trâmite dos processos encaminhados ao setor de tributação					
5	Conhecer os processos e prazos envolvidos na criação das leis de cunho tributário					
6	Conhecer os programas que dão suporte ao setor de tributação, bem como as suas possibilidades em apoio a essa atividade					
7	Conhecer os procedimentos de controle, análise e registro dos documentos afetos a tributação					
8	Conhecer procedimentos de auditorias, diligências e perícias tributárias					
9	Conhecer a política fiscal da entidade administrativa					
10	Conhecer métodos, processos e ações que promovam maior integração fisco-contribuintes					
11	Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais					
12	Conhecer os resultados estatísticos da arrecadação de tributos da entidade administrativa					
13	Conhecer métodos e ações de evasão fiscal					
14	Conhecer estudos comparativos entre as legislações dos estados, objetivando identificar e aplicar as melhores práticas					
HABILIDADES - Saber fazer algo		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	Ser capaz de elaborar estudos para a geração e implementação de normas jurídico-tributárias					
2	Saber planejar e controlar as ações inerentes ao setor de tributação					
3	Saber propor medidas de aperfeiçoamento da legislação					
4	Saber liderar as atividades do setor de tributação					
5	Ser capaz de comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes					
6	Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades do setor de tributação					
7	Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações					
8	Saber demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho					
9	Saber analisar e interpretar as legislações vigentes de cunho tributário					
10	Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais					
11	Ser capaz de manter atualizada e sistematizada a legislação, disponibilizado-as aos contribuinte de forma oportuna					
12	Saber motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de tributação					
13	Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da tributação					
14	Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão					
15	Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à atividade de tributação					
VALORES - Características/Comportamentos		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	Honestidade (Promoção do combate a corrupção)					
2	Probidade (Administrar de maneira adequada os recursos públicos)					
3	Ética (pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral)					
4	Eficácia (Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)					
5	Eficiência (Executar as tarefas de forma certa)					
6	Organização (Cumprimento de normas claras e explícitas)					
7	Criatividade (Capacidade de inovar)					
8	Cooperação (Clima de ajuda mútua)					
9	Amizade (Clima de relacionamento amistoso entre a equipe)					
10	Dedicação (entregar-se ao trabalho com afinco)					
11	Flexibilidade (Capacidade de adaptar-se às situações concretas)					
12	Pontualidade (Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)					
13	Produtividade (Atenção voltada para a prestação de serviços)					
14	Qualidade (Compromisso com o aprimoramento dos serviços)					
15	Abertura (Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)					

Identificação das Competências Essenciais requeridas ao Setor de Arrecadação dos Estados		ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>ATENÇÃO PARA O GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS RESPOSTAS</b>		1 SEM IMPORTÂNCIA				
Quanto mais próximo do número 1 você marcar sua resposta, <b>menor</b> será o grau de importância Quanto mais próximo do número 5 você marcar sua resposta, <b>maior</b> será o grau de importância		2 POUCA IMPORTÂNCIA				
		3 RELATIVA IMPORTÂNCIA				
		4 MUITA IMPORTÂNCIA				
		5 EXTREMA IMPORTÂNCIA				
<b>FUNÇÃO/ATIVIDADE - ARRECAÇÃO</b>						
CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	Conhecer os programas de dão suporte as atividades de arrecadação					
2	Conhecer a legislação que ampara as atividades de arrecadação					
3	Conhecer os procedimentos de lançamento e parcelamento de crédito tributário					
4	Conhecer os procedimentos de controle dos créditos tributários					
5	Conhecer os procedimentos relativos ao acompanhamento, cancelamento e inscrição na dívida ativa					
6	Conhecer os procedimentos de conciliação de créditos com os agentes arrecadadores					
7	Conhecer os procedimentos de controle, análise e registro dos documentos afetos a arrecadação					
8	Conhecer as metas políticas e financeiras pretendidas pela administração pública					
9	Conhecer os convênios e contratos firmados com os agentes arrecadadores					
10	Conhecer aspectos de formalidade e trâmite dos processos de responsabilidades do setor de arrecadação					
11	Conhecer os processos de confecção e utilização de documentos e livros fiscais					
12	Conhecer o comportamento dos setores e segmentos economicos para avaliar a exatidão da receita					
13	Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais					
14	Conhecer os indicadores e metas das atividades desenvolvidas no setor de arrecadação					
15	Conhecer técnicas e métodos quantitativos utilizados na interpretação do comportamento das receitas					
HABILIDADES - Saber fazer algo		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	Ser capaz de utilizar a ciência da computação para otimizar os processos do setor de arrecadação					
2	Saber planejar e controlar as ações inerentes ao setor de arrecadação					
3	Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades de arrecadação					
4	Saber comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes					
5	Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais					
6	Ser capaz de propor formas de controle gerenciais que potencialize os resultados do setor de arrecadação					
7	Ser capaz de avaliar dados financeiros e estatísticos que subsidiam a solução de problemas e a tomada de decisão					
8	Ser capaz de realizar estudos e pesquisas que melhorem o processo decisório e o acompanhamento da arrecadação					
9	Saber elaborar relatórios, gerar dados e prestar informações sobre os aspectos da arrecadação					
10	Saber liderar as atividades do setor de arrecadação					
11	Ser capaz de propor medidas de aperfeiçoamento da legislação					
12	Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações					
13	Ser capaz de demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho					
14	Saber motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de arrecadação					
15	Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da arrecadação					
16	Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à atividade de arrecadação					
17	Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão					
VALORES - Características/comportamentos		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		1	2	3	4	5
1	Honestidade (Promoção do combate a corrupção)					
2	Probidade (Administrar de maneira adequada os recursos públicos)					
3	Ética (pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral)					
4	Eficácia (Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)					
5	Eficiência (Executar as tarefas de forma certa)					
6	Organização (Cumprimento de normas claras e explícitas)					
7	Criatividade (Capacidade de inovar)					
8	Cooperação (Clima de ajuda mútua)					
9	Amizade (Clima de relacionamento amistoso entre a equipe)					
10	Dedicação (entregar-se ao trabalho com afinco)					
11	Flexibilidade (Capacidade de adaptar-se às situações concretas)					
12	Pontualidade (Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)					
13	Produtividade (Atenção voltada para a prestação de serviços)					
14	Qualidade (Compromisso com o aprimoramento dos serviços)					
15	Abertura (Promoção de um clima propicio às sugestoes e ao diálogo)					

Identificação das Competências Essenciais requeridas ao Setor de Arrecadação dos Estados	ESCALA				
	<p align="center"><b>ATENÇÃO PARA O GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS RESPOSTAS</b></p> <p>Quanto mais próximo do número 1 você marcar sua resposta, <b>menor</b> será o grau de importância Quanto mais próximo do número 5 você marcar sua resposta, <b>maior</b> será o grau de importância</p>	1	2	3	4
	SEM IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	RELATIVA IMPORTÂNCIA	MUITA IMPORTÂNCIA	EXTREMA IMPORTÂNCIA
FUNÇÃO/ATIVIDADE - FISCALIZAÇÃO					
CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
1	Conhecer a legislação que ampara as atividades de fiscalização de tributos				
2	Conhecer os programas que dão suporte a fiscalização de tributos, bem como as suas possibilidades em apoio a fiscalização				
3	Conhecer as normas de auditoria empregadas na fiscalização de tributos e os principais relatórios contábeis e gerenciais				
4	Conhecer os procedimentos de registro, controle, processamento e análise dos documentos e dados afetos a fiscalização				
5	Conhecer tecnicamente as unidades (postos fiscais, agências rendas, delegacias tributárias)				
6	Conhecer procedimentos de inspeção e verificação fiscal				
7	Conhecer métodos e aspectos indispensáveis ao desenvolvimento dos planos de trabalho da unidade de fiscalização				
8	Conhecer as principais ações fiscais e relatórios do setor de fiscalização				
9	Conhecer indicadores, estudos e pesquisas que auxiliam na detecção de sonegadores				
10	Conhecer as ações punitivas que aparelham o sistema de fiscalização tributária				
11	Conhecer métodos, processos e ações que promovam maior integração fisco-contribuinte				
12	Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais				
13	Conhecer metodologias e ações fiscalizadoras desenvolvidas em outras unidades da federação				
14	Conhecer estudos comparativos entre as legislações dos estados, objetivando identificar e aplicar as melhores práticas				
HABILIDADES - Saber fazer algo	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
1	Saber planejar e coordenar os recursos disponíveis para as atividades de fiscalização objetivando a otimização do desempenho				
2	Saber elaborar relatórios, gerar dados e prestar informações sobre as atividades fiscais				
3	Ser capaz de liderar as atividades de fiscalização tributária				
4	Saber comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes				
5	Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades fiscalizadoras				
6	Saber avaliar dados financeiros e estatísticos que subsidiem a solução de problemas e a tomada de decisão				
7	Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações				
8	Ser capaz de demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho				
9	Saber analisar os resultados das atividades de fiscalização tributária				
10	Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais				
11	Saber realizar estudos e pesquisas que melhorem as atividades de fiscalização tributária				
12	Ser capaz de motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de fiscalização tributária				
13	Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da fiscalização				
14	Saber utilizar a ciência da computação para otimizar as atividades de fiscalização				
15	Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão				
16	Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à função de fiscalização tributária				
VALORES - Características/Comportamentos	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
1	Honestidade (Promoção do combate a corrupção)				
2	Probidade (Administrar de maneira adequada os recursos públicos)				
3	Ética (pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral)				
4	Eficácia (Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)				
5	Eficiência (Executar as tarefas de forma certa)				
6	Organização (Cumprimento de normas claras e explícitas)				
7	Criatividade (Capacidade de inovar)				
8	Cooperação (Clima de ajuda mútua)				
9	Amizade (Clima de relacionamento amistoso entre a equipe)				
10	Dedicação (entregar-se ao trabalho com afinco)				
11	Flexibilidade (Capacidade de adaptar-se às situações concretas)				
12	Pontualidade (Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)				
13	Produtividade (Atenção voltada para a prestação de serviços)				
14	Qualidade (Compromisso com o aprimoramento dos serviços)				
15	Abertura (Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)				

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)