

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: RELATO TÉCNICO-CIENTÍFICO SOBRE A IMPLANTAÇÃO NA SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Antônio Carlos Almeida¹
Geysler Rogis Flor Bertolini²

RESUMO

Este relato técnico-científico aborda a gestão por competências implantada no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB. O objetivo do trabalho é analisar a implantação desse modelo na organização, assim como os resultados pretendidos e a sua adequação às organizações públicas. A metodologia empregada foi o estudo de caso, a partir da análise da estratégia de gestão de pessoas na organização sob enfoque, no segmento da gestão por competências. No contexto do setor público e especificamente na organização estudada, onde não se verificaram maiores resistências à adoção do modelo, a ferramenta mostra-se adequada e sua implantação pode contribuir para a gestão de pessoas e a busca dos objetivos do planejamento estratégico. Na discussão do assunto são apresentadas algumas constatações e observações ao modelo e na conclusão é proposto o desenvolvimento de competências conforme o cargo como possibilidade de mitigação de riscos a que está sujeito o modelo.

Palavras-chave: Gestão por competências. Planejamento estratégico. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas quando o tema é a estratégia de gestão, nos tempos atuais, não têm se distanciado muito das organizações privadas. O cenário em que se inserem evidencia a necessidade do planejamento estratégico da sua gestão. Conforme Duarte, Ferreira e Lopes (2009, p. 103) “o diferencial para o sucesso das organizações está na capacidade de inovar, por isso o capital humano tem um papel fundamental, visto que é quem pensa e executa as estratégias das organizações”.

Efetivamente, as transformações sociais recentes têm promovido diversas modificações na forma de conduzir a gestão na esfera pública e isto vem se refletindo em textos legais que enaltecem princípios como eficiência, eficácia, moralidade, transparência,

¹ antonio-ac@uol.com.br

² geysler_rogis@yahoo.com.br

publicidade, segurança jurídica, respeito ao cidadão, etc., princípios esses, de escopo abrangente, que se busca sejam refletidos em indicadores de desempenho em face dos resultados esperados.

Nesse contexto, insere-se a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), instituição pública vinculada ao Ministério da Fazenda, encarregada da administração tributária brasileira a nível federal. A instituição se vê envolvida num planejamento estratégico amplo, onde são estabelecidas diversas iniciativas estratégicas visando o alcance de sua missão institucional e a busca de sua visão de futuro. Na área de gestão de pessoas desenvolveu estratégia voltada para a gestão por competências, ferramenta de gestão contemporânea, que se mostra uma alternativa a outros modelos gerenciais tradicionais (BRANDÃO, *et al.*, 2008).

A estratégia desenvolvida vem sendo implantada há algum tempo e desde então se observam resultados na área de gestão de pessoas. A implantação da gestão por competências é objeto de análise deste relato técnico-científico, assim como os resultados pretendidos e a sua adequação.

Destaca-se que esta proposta de trabalho tem importância na medida em que propicia a compreensão da estratégia desenvolvida e os resultados perseguidos, além de fornecer indicações importantes a respeito da atenção dispensada à gestão de pessoas numa instituição pública, cuja natureza de sua atuação, em sentido amplo, é voltada a proporcionar serviços de qualidade ao Estado e à sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão por competências vem se mostrando uma ferramenta estratégica na área de gestão de pessoas. Atualmente a diversidade de organizações que a empregam demonstra a busca por inovações gerenciais que se mostrem vantajosas em relação a formas tradicionais de gestão.

A palavra competência tem sentidos diversos no contexto social, o que nos permite perquirir que o conceito de competência está em construção até os dias de hoje, devido a evolução experimentada pelo termo ao longo do tempo. No senso comum, percebe-se que competência tem estreita relação com o fazer bem algo, ou como ser detentor de determinada atribuição/poder e/ou dever, num sentido mais próximo ao jurídico, como se diz, por exemplo, se determinado juízo tem competência para apreciar tal questão.

Segundo Paiva e Melo (2008), Le Boterf define competência como a prática do que se sabe em certo contexto, geralmente marcado pelas relações de trabalho, pela cultura

organizacional, pelas contingências, por diversas limitações etc. Para ele, competência se traduz em ação, em saber ser e, daí, a mobilizar conhecimentos em diferentes situações; que competência é um saber agir responsável que engloba saber mobilizar, integrar e transmitir conhecimentos, recursos e habilidades, em determinado contexto profissional. Assim sendo, tal saber gera uma consequência inevitável, que é seu reconhecimento por outros.

Nesta mesma linha, Sparrow e Bognanno, citados por Paiva & Melo (2008), correlacionam o conceito a um leque de atitudes que permitam adaptação rápida a um ambiente cada vez menos estável, incitem o uso produtivo do conhecimento, e promovam inovação e aprendizagem permanentes. Ruas, referido por Paiva & Melo (2008), compartilha dessas perspectivas em suas pesquisas e, a exemplo de Le Boterf, reúne os aspectos discutidos em três grandes eixos percebidos como clássicos: o conhecimento – saber, as habilidades – o saber fazer, e as atitudes – o saber ser / agir.

Competências humanas representam, conforme Brandão, *et al.* (2008), as combinações sinérgias de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciadas no desempenho profissional no contexto da organização, capazes de agregar valor às pessoas e organizações. Segundo Davenport e Prusak citado por Wosniak *et al.* (2009), competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. Constitui o elo entre conhecimento (competência individual) e estratégia (competência essencial da organização). Assim, no nível organizacional, competência é a capacidade de gerar resultados necessários ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa e no propósito de manutenção e desenvolvimento de sua ideologia essencial. No nível individual, a competência define quais são as atitudes, habilidades e conhecimentos que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance, num determinado contexto.

Ainda com base no trabalho de Wosniak *et al.* (2009), em referência a Fleury; Oliveira (2001), nesse âmbito, a noção de competência surge como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações. Não constitui um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos. Não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias a situações específicas.

Competência, então, pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, necessários para o exercício de determinada atividade, conforme se depreende da abordagem de Meireles (2007). Ainda segundo Mireles (2007, p.

26), citando Carbone *et al.*, a competência pode ser entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Infere-se, pois, que as dimensões de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes = CHA) se complementam, pois na atividade profissional a pessoa as utiliza simultaneamente, como se lê na Figura 1.

Figura 1 - Dimensões de Competência (CHA)

<i>Conhecimentos:</i>	<i>informação, saber o quê e saber o porquê fazer</i>
<i>Habilidades:</i>	<i>técnica, destreza, capacidade, saber como fazer</i>
<i>Atitudes:</i>	<i>interesse, querer fazer, identidade, determinação</i>

Fonte: Brandão & Guimarães (2001) e Gestão Por Competências na RFB (2014), com adaptações.

3 METODOLOGIA

No presente trabalho empregou-se o método do estudo de caso. De acordo com Gressler (2003) o estudo de caso dedica-se ao estudo intensivo do passado, presente e de interações ambientais de uma unidade, grupo ou instituição; baseia-se em uma variedade de fonte de informações e procura englobar os diferentes pontos de vista presentes em uma situação, sendo empregado em pesquisas exploratórias de áreas novas ou para descrever um processo ou evento.

Segundo Yin, citado por Lima, *et al.* (2012), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Este trabalho se caracteriza como estudo de caso uma vez que busca investigar a estratégia de gestão de pessoas que está sendo aplicada na instituição pública antes referida. A análise do caso e as informações trazidas neste trabalho decorrem de observação direta no local de trabalho e também da experiência pessoal do autor, acompanhando enquanto servidor, a implantação da gestão por competências na organização estudada.

4 RELATO DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA RFB

A partir de comando normativo, a RFB, e demais órgãos do Executivo Federal, deverão adotar a gestão por competências. É o que determina o Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que institui a política nacional de desenvolvimento de pessoal no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional. O art. 2º deste decreto traz conceitos fundamentais, conforme demonstra-se na Figura 2:

Figura 2 - Definições da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

<i>Capacitação</i>	<i>Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;</i>
<i>Gestão por competência</i>	<i>Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e</i>
<i>Eventos de capacitação</i>	<i>Cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.</i>

Fonte: Decreto 5.707/2006, artigo 2º.

Conforme se observa, a gestão por competências está delimitada para a gestão da capacitação visando desenvolver no servidor o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho de sua função, na busca dos objetivos da instituição.

4.1 A Organização

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) compõe a estrutura do Ministério da Fazenda e sua atribuição é a administração tributária a nível federal, ou seja, administração dos tributos de competência da União, incluídos os previdenciários, e aqueles sobre o

comércio exterior. Seu quadro de pessoal, posição de janeiro 2014, conta com mais de 26 mil pessoas³. Em seu mapa estratégico para o período de 2012 a 2015, sua missão e visão de futuro estão estruturadas conforme a Figura 3.

Figura 3 – Marcos Institucionais

<i>Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB</i>	
<i>Missão</i>	<i>Exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade.</i>
<i>Visão de Futuro</i>	<i>Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referência nacional e internacional.</i>

Fonte: Planejamento Estratégico RFB 2012-2015.

A gestão por competências na RFB vem sendo implementada desde 2010, sendo instituído o Projeto de Capacitação com Foco em Competências, considerado estratégico no ano de 2011, sendo que a partir de 2012 foi institucionalizado o Programa de Educação Corporativa – Proeduc, novo modelo de capacitação. Essa nova sistemática se justificou também em razão de pesquisa de clima organizacional realizada, onde se constatou que 56% dos servidores se mostravam insatisfeitos com a política de capacitação e 60% não dialogavam com a chefia sobre seu desenvolvimento profissional.⁴

Além do mais, segundo a linha de planejamento adotada, a gestão por competências passou a figurar como um objetivo inserido no planejamento estratégico da instituição. No mapa estratégico para o triênio 2012-2015⁵, sob a perspectiva de pessoas e recursos, consta o objetivo estratégico⁶ **desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas** o que se traduz em **capacitar, desenvolver e valorizar as pessoas tendo em conta as competências individuais necessárias (fundamentais, gerenciais e específicas) ao alcance da estratégia institucional.**

As etapas de implantação deste modelo foram: mapeamento e classificação de competências, originando o inventário de competências; o diagnóstico de lacunas entre as competências individuais necessárias e as existentes, por meio de questionários eletrônicos; e

3 Receita Federal – Estrutura Organizacional da RFB

4 Receita Federal do Brasil – Capacitação por Competências

5 Planejamento Estratégico da RFB

6 *Idem*

o desenvolvimento do Proeduc a partir do diagnóstico das necessidades de capacitação, pautado na redução das lacunas de competências e na promoção do desenvolvimento sistemático e contínuo dos servidores. Enfim, a organização com essa proposta da gestão por competências na área de capacitação almeja resultados⁷ como nos mostra a Figura 4.

Figura 4 - Expectativa de resultados com a gestão por competências na RFB

- ✓ *Melhoria do desempenho, uma vez que as competências mapeadas são aquelas necessárias ao desempenho excelente dos indivíduos e da instituição;*
- ✓ *Capacitação estratégica, alinhando as competências requeridas dos servidores aos objetivos estratégicos da RFB;*
- ✓ *Capacitação respaldada no diálogo entre dirigentes e servidores;*
- ✓ *Favorecer o autodesenvolvimento a partir do conhecimento das competências requeridas para o desempenho profissional.*

Fonte: Receita Federal do Brasil – Capacitação por Competências.

4.2 Classificação das Competências

A partir do mapa estratégico da instituição foram mapeadas as competências institucionais e as individuais pela associação entre os objetivos estratégicos e os principais processos de trabalho constantes da Cadeia de Valor da RFB⁸. As competências foram classificadas em competências **institucionais (atributos da instituição que a tornam eficaz e possibilitam atingir seus objetivos)** e competências **individuais (expectativas da instituição em relação ao desempenho dos seus servidores)**, que se dividem em três categorias, as **fundamentais (comportamentos esperados de todos os servidores)**, as **gerenciais (comportamentos esperados daqueles ligados a funções gerenciais)** e **específicas (comportamentos desejados na atuação específica dos servidores nas suas respectivas áreas)**⁹. Na Figura 5 visualiza-se as competências mapeadas, com exceção das

7 Receita Federal do Brasil – Capacitação por Competências

8 Representação gráfica de como são organizados e agrupados os processos de trabalho para que a RFB cumpra sua Missão e gere valor para o Estado, sociedade, contribuinte, parceiros institucionais e servidores (Gestão por Competências na RFB (2014).

9 Portaria RFB nº 2.543, de 25/04/2011.

competências individuais específicas.

Figura 5 - Competências Mapeadas

INSTITUCIONAIS (12)		<i>eficiência arrecadatória</i>	<i>serviços de excelência ao cidadão</i>	<i>gestão integral da informação</i>
		<i>controle aduaneiro eficiente e seguro</i>	<i>gestão integrada do crédito tributário</i>	<i>efetividade na gestão de recursos</i>
		<i>promoção do cumprimento espontâneo e educação fiscal</i>	<i>racionalização e simplificação normativa</i>	<i>relacionamento institucional</i>
		<i>presença e controle fiscal</i>	<i>gestão estratégica de pessoas</i>	<i>gestão estratégica da comunicação</i>
INDIVIDUAIS	FUNDAMENTAIS (8)	<i>autodesenvolvimento</i>	<i>criatividade e inovação</i>	<i>excelência da prestação de serviços</i>
		<i>racionalidade na utilização de recursos</i>	<i>comunicação eficaz</i>	<i>ética profissional</i>
		<i>trabalho em equipe</i>	<i>orientação para resultados</i>	<i>ação sistêmica</i>
	GERENCIAIS (5)	<i>visão e orientação estratégica</i>	<i>efetividade de gestão</i>	<i>negociação e cooperação</i>
		<i>Liderança</i>	<i>gestão da mudança e inovação</i>	

Fonte: Gestão por Competências na RFB (2014).

Quanto às **competências individuais específicas**¹⁰, num total de 241, foram estruturadas a partir dos processos de trabalho que compõem a Cadeia de Valor, sendo o título principal de cada conjunto de competências o macroprocesso e cada subtítulo se refere ao processo de trabalho ao qual se relaciona o conjunto de competências, assim temos que o

¹⁰ Portaria RFB nº 2.308, de 08/10/2012

domínio da competência se volta para o processo de trabalho e não para realização de tarefas. Na Figura 6 apresenta-se uma referência exemplificativa.

Figura 6 - RFB – Competências Individuais Específicas – exemplos

Macroprocesso:	<i>Arrecadação e Controle do Crédito Tributário</i>
Processo de trabalho:	<i>Gerenciar Restituição, Compensação e Ressarcimento</i>
Competências: <i>Reconhecimento do Direito Creditório</i> ...	Descrição: <i>Desenvolver e implementar metodologia de reconhecimento de direito creditório, adotando critérios de priorização.</i>
Macroprocesso:	<i>Interação com a Sociedade</i>
Processo de trabalho:	<i>Prestar orientação e atendimento</i>
Competências: <i>Prestação de atendimento presencial</i> ...	Descrição: <i>Prestar atendimento presencial de forma integrada, conclusiva, de qualidade e cortês, considerando as expectativas dos cidadãos e a legislação vigente</i>

Fonte: Gestão por Competências na RFB (2014)

O mapeamento de competências não separa ou define as competências por cargos, apesar de a organização possuir cargos diversos em sua estrutura, com atribuições específicas definidas em lei como privativas de certos cargos, como é o caso das atribuições do cargo de Auditor-Fiscal disciplinadas no artigo 6º da Lei nº 10.593/2002¹¹.

5 ANÁLISE

Para Figueiredo e Lamounier citado por Wosniak *et al.* (2009) o contexto atual demanda instituições que consigam produzir bens e serviços de alta qualidade, gerando cada

11 Artigo 6º: São atribuições dos ocupantes do cargo de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil:

I - no exercício da competência da Secretaria da Receita Federal do Brasil e em caráter privativo:

vez mais com menos recursos. Nesse contexto, as instituições tem de ser capazes de atender as necessidades que lhes são demandadas; de incentivar e persuadir os funcionários em detrimento de apenas ordenar; etc. Enfim, uma séria de demandas surgiu com a sociedade que se renova nesta era denominada de sociedade do conhecimento. Assim, a gestão por competências é uma das áreas da gestão do conhecimento. Para Terra *apud* Wosniak *et al.* (2009), a gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial, sendo a gestão por competências uma de suas principais práticas, ao lado da educação corporativa, aprendizagem organizacional, gestão do capital intelectual e inteligência empresarial. Ainda segundo esses autores o conhecimento se revela a principal fonte de vantagem competitiva.

No que afeta ao aspecto da formação sustentam ser necessária uma nova abordagem na formação, que deve ser necessariamente continuada, com pessoas permanecendo produtivas e em condições de acompanhar as mudanças; que são necessários profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras.

Nesse cenário percebe-se o surgimento de uma competência a ser demandada das pessoas em geral, qual seja, a capacidade de autodesenvolvimento, de iniciativa em promover e buscar a agregação de novos conhecimentos, aquisição de novas habilidades e o desprendimento ou a atitude contínua, no sentido de que nessa forma de concepção da sociedade o conhecimento se torna algo que se necessita continuamente e que sempre se renova ou transforma-se. Deste modo, a gestão por competências na organização pública tem um relevante papel, já que seu foco está em promover a capacitação, que não pode ser apenas concebida no sentido de fornecer algo, mas que possa também estimular essa busca. A gestão por competências deve propiciar a construção de competências que possam diferenciar a organização estrategicamente.

Carvalho citado por Wosniak *et al.* (2009), afirma que a organização não cresce, não se desenvolve, não inova e não alcança a excelência se deixar de fazer expressivos investimentos em tecnologia e em qualificação de recursos humanos e que na condição de colaboradores, os servidores são igualmente responsáveis pelo alcance dos resultados desejados, portanto, devem agregar valor ao trabalho que realizam, investindo em seu próprio crescimento profissional, adquirindo e desenvolvendo novas competências e, ainda, que não é apenas o conhecimento formal que deve ser desenvolvido e estimulado. É preciso também desenvolver nos servidores uma competência específica: a de explorar as oportunidades de

aprendizagem que possam surgir no local de trabalho e de aplicar, de forma eficaz, os conhecimentos adquiridos.

É de se notar certo esforço da administração pública na promoção da valorização e reconhecimento de pessoas, em que pese os diversos obstáculos de variadas origens que possam dificultar ou até mesmo inviabilizar medidas neste setor. Contudo, a realidade trazida pela evolução social e científica impulsiona a busca e aplicação de novos conceitos de gestão, sob pena de paralisação e atraso. Ancorada na legislação e na expectativa de que o modelo de gestão por competências possa melhorar o ambiente de trabalho na organização, a RFB iniciou a implantação de seu modelo de capacitação não divergindo das diretrizes normativas, com a perspectiva de aplicação futura em outras áreas da gestão de pessoas.

Com amparo na legislação, a implantação deste modelo de capacitação encontra menores resistências do que se decorresse de decisão gerencial apenas. É possível assegurar que esta constatação não corre o risco de ser infirmada (não apenas pelo dever de cumprimento à determinação normativa) quando apoiada em dados factíveis colhidos no seio da organização, como revelam os dados colhidos através de pesquisa interna que a RFB realizou e que apontaram a insatisfação 56% dos servidores com o modelo de capacitação até então aplicado. Este quadro revela a necessidade de atitudes objetivando modificar esse cenário. Então é de se perquirir se o novo modelo se revela adequado à organização. Nesta perspectiva, num primeiro momento não parece haver dúvidas que sim, ainda que sujeito a resistências como toda proposta de mudança. Contudo, o tempo de implantação e os ajustes decorrentes é que permitirão confirmar o êxito da medida.

De acordo com Brandão *et al.* (2008), em estudo de caso em uma empresa de economia mista onde se implantou a gestão por competências aliada à avaliação de desempenho, constatou-se que os integrantes do alto escalão da organização (altos executivos) reconheceram o modelo como instrumento de gestão mais eficaz e valorizaram mais suas características num grau maior que os escalões inferiores (diretivo e operacional). Essa constatação talvez possa ser estendida a outras organizações que aplicam o modelo já que parece natural que assim seja. Pode haver o risco de que o reconhecimento nesse nível numa organização pública, cujo modelo não objetiva a avaliação de desempenho, provoque sua falta de legitimação e reconhecimento pelo restante da instituição, tornando-o apenas um instrumento gerencial abstrato tendente a cair em desuso. Essa constatação representa um desafio à gestão da organização.

Conforme Dutra, citado por Paiva e Melo (2008), um dos maiores desafios relacionados à gestão de competências é a identificação precisa das competências demandadas pela empresa e pela sociedade, de maneira a garantir vantagens competitivas e dar foco nos processos educativos. Ainda Dutra, referenciado por Paiva e Melo (2008), recomenda que alguns efeitos perversos sejam evitados, a saber: a desarticulação conceitual em relação à prática, a exploração do trabalhador, o descolamento estratégico do modelo adotado, e a desarticulação com as pessoas. Percebe-se, pois, que mesmo em segmentos do setor público é preciso estar atento a esses alertas e corrigir eventuais desvios no processo. No caso da RFB essas anomalias não foram percebidas até então.

De outro lado, em sintonia com a proposta de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho de suas atividades para alcance dos objetivos institucionais, a RFB divulgou, por ocasião do dia do Servidor da Receita Federal, que o Programa de Educação Corporativa (Proeduc) capacita anualmente mais de 75% dos servidores em exercício, com carga horária média próxima de 50h, oferecendo mais de 68 mil oportunidades de capacitação em cursos presenciais e à distância nos níveis central, regional e local.¹² Esses dados revelam-se meritosos para a instituição. Cabe, entretanto, ponderar que a avaliação da efetividade dessa capacitação há que ser buscada na verificação da aplicação prática do conhecimento transmitido ou sua valia no contexto de atuação do servidor, objetivando aferir se de fato a competência foi desenvolvida como pretendido. Neste ponto, pode-se estabelecer conexão com a expectativa de resultado “melhoria do desempenho”.

Esta proposição requer que haja um mecanismo que dê sustentação à gestão por competências na RFB, um sistema que indique se as competências mapeadas encontram-se atendidas ou se persistem muitas lacunas a serem resolvidas mediante capacitação, se as competências mapeadas ainda se encontram válidas e detectar o aparecimento de novas competências demandadas. Sob esse enfoque, portanto, há a necessidade de que o processo esteja em constante acompanhamento e revisão periódica. Por outro lado, é preciso que o mecanismo seja participativo, visando colher impressões dos servidores, *feedback*, críticas, sugestões, considerando a importância da participação dos atores envolvidos na construção e consolidação do processo, inclusive como fator de incentivo ao autodesenvolvimento. Aqui também conecta-se com a proposta de resultado “capacitação respaldada no diálogo entre dirigentes e servidores”.

12 Informe-se RFB, 28/11/2014

6 CONCLUSÃO

Neste relato técnico-científico foi possível alcançar o objetivo de apresentar o modelo de gestão por competências no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil, fornecendo uma visão geral sobre sua implantação e como foram trabalhados os seus elementos estruturantes. Ademais, as circunstâncias em que se deu a implantação do modelo revelam que não ocorreram resistências significativas que o colocassem em risco. Na realidade, a ameaça maior que o modelo pode vir a enfrentar decorre da própria gestão pelo órgão ao longo do tempo e do acompanhamento de sua efetividade em termos de resultados de capacitação do quadro de servidores, resultados esses medidos a partir do planejamento estratégico – alcance de objetivos - e da percepção do nível de satisfação dos envolvidos. Foi possível também ressaltar alguns aspectos do modelo de gestão por competências que podem ser aprimorados e evidenciar alguns pontos que merecem atenção e reflexão.

A respeito do mapeamento de competências até então levado a efeito pela RFB cabe refletir a respeito do desenvolvimento de competências e as entregas que cada categoria ou grupo de servidores deve realizar à instituição. Por definição legal, certas carreiras de servidores têm atribuições específicas, sendo algumas privativas de determinado cargo. De outro lado, há servidores em cargos auxiliares ou técnicos, de atribuições variadas. O mapeamento de competências não separa ou define as competências por cargos. Neste ponto, visando inclusive maior transparência, pode-se propor que o mapeamento de competências venha a prever competências específicas conforme a natureza do cargo ocupado, alinhando competências necessárias com as entregas que a organização espera de cada cargo.

Esta medida significaria não apenas diferenciação, como representaria também clareza de conceitos, reconhecimento e valorização de atribuições. Aqui, como pontuado anteriormente, também se pode estabelecer conexão com os resultados pretendidos de “capacitação estratégica, alinhando as competências requeridas dos servidores aos objetivos estratégicos da RFB” e “favorecer o autodesenvolvimento a partir do conhecimento das competências requeridas para o desempenho profissional”. Outro aspecto relevante é possibilidade que essa medida provoque a mitigação dos possíveis efeitos negativos (desarticulação conceitual em relação à prática, a exploração do trabalhador, o descolamento estratégico do modelo adotado, e a desarticulação com as pessoas) alinhados por Dutra *apud* Paiva e Melo (2008), antes referidos.

ABSTRACT

This technical-scientific report addresses the management skills deployed in the context of the Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB. The paper aims to analyze the implementation of this model in the organization, as well as the intended results and the adequacy in public organizations. The methodology used was the case study, based on an analysis of people management strategy in the organization under focus in the segment of competency management. In the context of public sector and specifically in the studied organization, where there were no major resistance to the adoption of the model, the tool proved to be adequate and its implementation can contribute to the management of people and the search of the goals of the strategic planning. Into the subject matter are some findings and observations to the model and the conclusion is proposed to develop skills as the position as possibility of risk mitigation which governs the model.

Key-words: Competence Management; Strategic planning; People Management.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. A.. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, 8-15. jan./mar. de 2001.

BRANDÃO, H. P., et al.. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, p. 875-898, 2008.

BRASIL. **Lei nº 10.593**. 2002. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10593.htm>. Acesso em: 10 dez. 2014.

_____. **Decreto nº 5.707**. 2006. Disponível em
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 26 maio 2014.

DUARTE, M, FERREIRA S.A., LOPES S.P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**. v. 1, n. 2, p. 101-120, abr./jun. 2009.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisas, projetos e relatórios**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

LIMA, J. P., ANTUNES, M., MENDONÇA NETO, O.; PELEIAS, I. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, p. 127-144. 2012.

MEIRELES, D. **A construção dos mapas de competência técnica para a área de operação de instalações de exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil: o caso Petrobrás.** Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. 2007.

PAIVA, K. C.; MELO, M. C. Competências, gestão de competências e profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 339-368. abr./jun. de 2008.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Capacitação por Competências.** [S.d.]. Disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/sucor/cogep/educacao-corporativa/capacitacao-por-competencias/capacitacao-por-competencias>>. Acesso em: 4 dez. 2014.

_____. **Informe-se.** [28 nov. 2014]. Disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/ascom/portal-de-noticias/informe-se/2014/novembro/edicao-no-732-28-11-2014/a-valorizacao-do-corpo-funcional>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

_____. **Estrutura Organizacional da RFB.** Brasília. 2014.

_____. **Gestão por Competências na RFB.** Brasília. 2014.

_____. **Planejamento Estratégico da RFB.** Brasília. 2014.

WOSNIAK, F. L., REZENDE, D. A., SETIM, M. J. Estratégias, desafios e perspectivas de gestão do conhecimento: a experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba nas práticas de gestão por competências e educação corporativa. **Revista Paranaense de Desenvolvimento** v. 117, p. 147-169. jul./dez. de 2009.