

FACULDADE DAMAS DE INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KELVIN VELOSO DE OLIVEIRA

**O PAPEL DAS FUNÇÕES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAL NO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANALISANDO A
EXPERIÊNCIA DA RECEITA FEDERAL**

Recife
2018

KELVIN VELOSO DE OLIVEIRA

**O PAPEL DAS FUNÇÕES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAL NO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANALISANDO A
EXPERIÊNCIA DA RECEITA FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de bacharel em administração, sob orientação da Professora Dr^a Ana Lúcia Neves de Moura.

Recife

2018

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB/4-2116

Oliveira, Kelvin Veloso de.
O48p O papel das funções de capacitação e desenvolvimento de pessoal no modelo de gestão de competências: analisando a experiência da Receita Federal / Kelvin Veloso de Oliveira. - Recife, 2018.
53 f.: il. color.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia Neves de Moura.
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2018.
Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Gestão por competências. 3. Capacitação e desenvolvimento. 4. Gestão pública. 5. Receita Federal - Brasil. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.)

FADIC (2019-222)

Kelvin Veloso de Oliveira

**O PAPEL DAS FUNÇÕES DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAL NO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANALISANDO A
EXPERIÊNCIA DA RECEITA FEDERAL**

Defesa Pública em Recife, ___ de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Dr^a Ana Lúcia Neves de Moura

Professora Convidada: Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

Professora Convidada: Dr^a Catarina Rosa e Silva de Albuquerque

AGRADECIMENTOS

À Deus que guia meus passos desde sempre, pois ele é a razão de tudo, sem ele nada existiria e apenas com ele tudo passou a existir.

À minha mãe, Kezia de Oliveira, que é meu exemplo de pai e mãe, que sozinha me educou no caminho da bondade, da lealdade, do amor e da perseverança, que mesmo diante das dificuldades nunca mediu esforços para que eu me tornasse o homem que me tornei.

Aos meus avós e tios maternos, que contribuíram para a minha educação, me ajudaram desde pequeno, e sei que posso contar com eles sempre e eles comigo.

À minha namorada, Adriely de Oliveira Silva, que desde o início do trabalho me motivou, apoiou e ajudou todas as vezes que precisei.

À minha orientadora Dr^a Ana Lúcia Neves de Moura que mesmo com seus compromissos e com minha disponibilidade conturbada de horários, sempre se dispôs a ajudar, e que sem ela não teria concluído o trabalho de forma tão eficiente.

Aos servidores da Receita Federal do Brasil, 4^a Região Fiscal, Anna Katharina Tenório Cavalcanti Molina, Ana Emília Baracuhy Cavalcanti e Fábio de Carvalho Guimarães pelo apoio à pesquisa.

Às professoras da banca examinadora, Ms. Andréa Karla Travassos de Lima e Dr^a Catarina Rosa e Silva de Albuquerque pela colaboração no aprimoramento deste trabalho.

RESUMO

Em um cenário de constantes mudanças as organizações têm buscado novos modelos de gestão no esforço de aumentar sua eficiência e eficácia. Nessa busca observa-se a valorização das pessoas nas organizações e o seu papel no sucesso organizacional, seja no setor público ou privado. Nesse sentido, a Gestão por Competências tem se destacado como um modelo de gestão de pessoas que investe no desenvolvimento das competências individuais e institucionais tornando a organização mais eficiente e competitiva. No esforço por prestar um serviço cada vez melhor para a sociedade, o setor público também tem adotado a gestão por competências, sob a compreensão de que investir na capacitação dos servidores contribui para o aprimoramento de seus serviços. A pesquisa tem caráter qualitativo e envolveu a realização de entrevista semiestruturada e pesquisa documental, tendo como objetivo analisar o papel das funções de capacitação e desenvolvimento de pessoal na consolidação do modelo de gestão por competências adotado pela Receita Federal do Brasil. A instituição vem concentrando esforços para a implementação de um modelo de gestão por competências que contribua para que a Receita entregue à sociedade um serviço de qualidade. O estudo mostrou que o modelo adotado está fortemente associado à “capacitação por competências”, apoiado por um Programa de Educação Corporativa. Essas ações contribuem para o desenvolvimento das competências necessárias, alimenta um banco de talentos usado nas seleções internas e dissemina os conceitos da gestão por competências.

Palavras-chave: Gestão por Competências; capacitação e desenvolvimento; gestão pública; Receita Federal do Brasil.

ABSTRACT

In a scenario of constant change, organizations have sought new management models in an effort to increase their efficiency and effectiveness. In this search one observes the valorization of the people in the organizations and their role in the organizational success, be it in the public or private sector. In this sense, Management by Competencies has stood out as a model of people management that invests in the development of individual and institutional competencies making the organization more efficient and competitive. In the effort to provide an increasingly better service to society, the public sector has also adopted competency management, under the understanding that investing in server training contributes to the improvement of its services. The research has a qualitative character and involved the accomplishment of semi-structured interview and documentary research, aiming to analyze the role of the functions of training and personnel development in the consolidation of the competency management model adopted by the Federal Revenue Service of Brazil. The institution has been concentrating efforts towards the implementation of a competency management model that contributes to the Federal Revenue delivered to society a quality service. The study showed that the adopted model is strongly associated with "competence training", supported by a Corporate Education Program. These actions contribute to the development of the necessary competencies, feed into a talent pool used in internal selections and disseminate the concepts of management by competencies.

Keywords: Management by Competences; training and development; public administration; Federal Revenue of Brazil.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da “Competência” e seus significados.....	20
Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.....	21
Figura 2 – Modelo de gestão por competências.....	22
Figura 3 – O Gap da competência.....	23
Figura 4 – Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional.....	25
Figura 5 – Mapa Estratégico 2016-2019 revisado.....	34
Figura 6 – As três categorias das competências individuais.....	36
Figura 7 – Fases da gestão por competências da RFB.....	37
Figura 8 – Componentes da cadeia de valor da RFB.....	37
Figura 9 – Equação da lacuna de competência.....	38

LISTA DE ABREVIações

DE – Domínio Existente

DN – Domínio Necessário

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ESAF – Escola de Administração Fazendária

IGACD – Índice de Gerenciamento da Capacitação e Desenvolvimento

PF – Programas de Formação

PFI – Programa de Formação Inicial

PFP – Programa de Formação Profissional

PFF – Programa de Formação de Facilitadores

PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal

PROEDUC – Programa de Educação Corporativa

RC&D – Representante da Área de Capacitação e Desenvolvimento

RFB – Receita Federal do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Estrutura do Trabalho.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 A evolução histórica da gestão de pessoas: da administração de pessoal à gestão por competências.....	15
2.2 Caracterizando o modelo de gestão por competências.....	17
2.2.1 A origem e o conceito de competência.....	17
2.2.2 Competência: fonte de valor para organizações e indivíduos.....	20
2.3 A aplicação do modelo de competências à gestão de pessoas.....	22
2.3.1 O papel das funções de capacitação e desenvolvimento no modelo de gestão por competências.....	26
2.4 O modelo de gestão por competências aplicado ao setor público federal brasileiro.....	29
3 MÉTODO	31
4 ESTUDO DE CASO	33
4.1 Descrições do caso.....	33
4.2 Resultados da pesquisa.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	54

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que vêm ocorrendo no mundo nas últimas décadas têm atingido diretamente a maneira com que as organizações administram seus negócios. O desenvolvimento tecnológico crescente e o acirramento da competição têm aumentado a exigência por melhor qualificação e maior conhecimento dos profissionais nas organizações (ALBUQUERQUE, 2002).

Esse cenário tem trazido implicações para a área de gestão de pessoas, pois os colaboradores, na qualidade de agentes transformadores, geram competências e agregam valor para a organização por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Desta forma, as pessoas passaram a assumir um patamar estratégico na gestão organizacional, constituindo fonte de vantagem competitiva (ALBUQUERQUE, 2002; DUTRA, 2004; FISCHER, 2002; FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009).

Portanto, o capital humano passou a ser mais valorizado nas organizações. As pessoas são vistas como colaboradores no desenvolvimento do negócio, de uma maneira mais eficaz, eficiente e efetiva para a organização. Surgiu assim, uma nova abordagem - mais estratégica - na gestão de pessoas (DUTRA, 2004; FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009).

É nesse contexto que se destaca a gestão de pessoas baseada em competências, como um modelo que pode contribuir para a excelência organizacional (CARBONE *et al.*, 2005; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003). Esse modelo de gestão de pessoas busca analisar quais são as competências organizacionais mais importantes para atingir a missão e os objetivos estratégicos da organização. É a busca por essas competências que vai orientar as ações dos subsistemas da gestão de pessoas: o recrutamento e a manutenção de competências profissionais, e, sobretudo, o desenvolvimento de ações de capacitação orientada para os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias (CARBONE *et al.*, 2005).

Estudos indicam que, no processo de gestão das competências, a área responsável pela capacitação e pelo desenvolvimento dos funcionários tem um papel fundamental no sucesso desse modelo nas organizações, pois orienta o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em seus colaboradores,

os quais são necessários para o preenchimento eficaz dos *gaps* de competência existentes na organização (BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al.*, 2005; FLEURY, FLEURY, 2004; LE BOTERF, 2003).

As crescentes pressões por adoção de novos modelos de gestão que contribuam para a excelência organizacional também têm afetado o setor público, na busca por atender de forma adequada as demandas da sociedade. Dentre os novos modelos de gestão que estão sendo adotados nesse setor, destaca-se a gestão por competências, considerando a necessidade de desenvolver novos perfis de competências profissionais que atendam a esse ambiente dinâmico e complexo (BRASIL, 2006; CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010; FONSECA; CAMÕES; MENESES, 2014; MOURA, 2014).

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que implantou a Política de Desenvolvimento de Pessoal no setor público federal brasileiro, introduziu, também, o conceito de gestão por competências: “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” (BRASIL, 2006).

Assim, é sob essa perspectiva que esta pesquisa pretende analisar o papel das funções de capacitação e desenvolvimento de pessoal na consolidação do modelo de gestão por competências. Para tanto, será estudada a experiência vivenciada na Receita Federal, instituição pública federal vinculada ao Ministério da Fazenda.

1.1 Justificativa

Nesse contexto globalizado, onde as organizações devem estar preparadas para as mudanças, surge a necessidade de se ter pessoas talentosas, que sejam comprometidas com a organização, e que busquem soluções inovadoras para nortear a tomada de decisão na organização (LANA; FERREIRA, 2007).

A gestão por competências tem se destacado como o modelo de gestão de pessoas que vai responder às demandas do contexto contemporâneo, marcado pela globalização, inovações tecnológicas, e mudanças rápidas no mercado. Com o acirramento da concorrência, as organizações necessitam que seus colaboradores estejam preparados para o ambiente competitivo atual e que possam garantir o

sucesso da organização no futuro (DUTRA, 2004; FISCHER, 2002).

Contudo, como esclarece Moura (2014), a importância da gestão de pessoas não acontece apenas no setor privado. Essa preocupação vem sendo debatida no setor público nas últimas décadas, à medida que cresce a pressão da sociedade por serviços públicos de maior qualidade e pelo controle dos gastos públicos. Esses desafios passam, necessariamente, pela qualificação e valorização dos agentes públicos (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

A adoção do modelo de gestão por competências no setor público pode ajudar a melhorar a gestão de pessoas nas instituições públicas, contribuindo, entre outros, para

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (BRASIL, 2006).

O Decreto 5.707/2006, que introduziu o conceito de gestão por competências no setor público federal brasileiro, destaca o papel da capacitação nesse processo ao defini-lo como: o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006).

Por fim, estudar o papel das funções de capacitação e desenvolvimento na gestão por competências a partir da análise do modelo implantado na Receita Federal do Brasil é relevante, considerando que essa é uma experiência exitosa no setor público federal brasileiro.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar o papel das funções de capacitação e desenvolvimento de pessoal na consolidação do modelo de gestão por competências adotado pela Receita Federal do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos:

- a) compreender a evolução e dinâmica do modelo de Gestão por Competências;
- b) identificar como se deu a adoção do modelo de Gestão por Competências no setor público federal brasileiro;
- c) descrever a experiência da Receita Federal do Brasil com o modelo de Gestão por Competências;

1.3 Estrutura do trabalho

O presente Trabalho de Conclusão de Curso, requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo traz a contextualização da problemática abordada, e apresenta a justificativa, bem como os objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho.

Dando início ao referencial teórico, o segundo capítulo, aborda a evolução histórica da gestão de pessoas, onde são explanadas as mudanças ocorridas ao longo dos anos até a abordagem contemporânea da gestão de pessoas, com uma perspectiva estratégica. Apresenta, ainda, a origem e o conceito de competência, bem como as características do modelo. Aborda também a competência como fonte de valor para organizações e indivíduos; seu impacto na área de gestão de pessoas; e o papel das funções de capacitação e desenvolvimento de pessoal no modelo de gestão por competências. Por fim, descreve a aplicação do modelo no setor público federal brasileiro. Encerra-se assim, o referencial teórico utilizado para desenvolvimento do estudo.

O terceiro capítulo descreve o método utilizado para a elaboração deste trabalho.

O capítulo quatro apresenta os resultados e a análise do estudo de caso.

Por fim, o capítulo cinco traz as considerações finais do autor sobre este trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução histórica da gestão de pessoas: da administração de pessoal à gestão por competências

A administração de pessoal surgiu no final do século XIX com o objetivo principal de controlar as faltas, atrasos e as questões referentes aos registros dos trabalhadores. Com a característica de serem inflexíveis, os gestores tinham caráter e comportamento bastante autoritários, o que fazia com que o simples fato de os trabalhadores serem chamados ao setor, fosse associado a algum tipo de punição ou demissão (CHIAVENATO, 2005).

A evolução da gestão de pessoal acompanhou a evolução socioeconômica mundial e a evolução da administração (GIL, 2009), desenvolvendo-se em três fases (CHIAVENATO, 2005):

- a) A fase das Relações Industriais, relacionada à era da industrialização clássica, que teve duração de 1900 a 1950, com a característica de apresentar uma estrutura organizacional em formato piramidal e centralizador, uma departamentalização funcional e o estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas nas organizações. Os departamentos de pessoal tinham a função de fazer cumprir as exigências legais com uma cultura voltada para a conservação da tradição e dos valores. As pessoas eram consideradas como mero recurso ou até mesmo como mais uma peça no sistema de produção. As atividades da administração de pessoal na época eram predominantemente operacionais cujo foco estava nas relações industriais e sindicais.

- b) A fase da Administração de Recursos Humanos compreendeu o período entre 1950 e 1990. Está relacionada com a era da industrialização neoclássica, iniciada com o final da Segunda Guerra Mundial, com mudanças mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis. Também marcada por transações comerciais mais intensas e globais. A estrutura da área era mais flexível e propícia a mudanças, com vista à inovação. A atuação do setor nesta fase era de uma cultura mais voltada para o presente e para a inovação na gestão.

Tem início o desenvolvimento dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho. Nesta fase as pessoas passaram a ser vistas como recursos humanos.

- c) A última fase, que é a fase de Gestão de Pessoas, teve início a partir de 1990. Está relacionada à era da informação, dentro de um contexto de mudanças ainda mais rápidas e inesperadas, e uma competitividade mais intensa. O conhecimento se torna o recurso mais importante para o trabalho. As tarefas operacionais do setor começaram a ser terceirizadas e a Gestão de Pessoas passou a atuar de forma estratégica, como consultorias internas orientadas para as atividades estratégicas. As pessoas passaram a ser vistas como fornecedoras de conhecimento.

Nesta última fase de evolução, o planejamento estratégico se tornou o foco da gestão e o diferencial competitivo das organizações. O gestor de recursos humanos passou a ter um *status* diferenciado e a fazer parte do nível estratégico da organização em contraste à fase anterior na qual ele era visto apenas como um funcionário de terceiro escalão, sem acesso às discussões estratégicas (MARRAS, 2000). Ao assumir esse papel estratégico, fica claro para o setor de Gestão de Pessoas que as organizações estão em constante evolução, haja vista que elas precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no macro ambiente em que estão inseridas (ALBUQUERQUE, 2002; FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009).

Estas mudanças, que ocorrem externamente à organização, afetam a área responsável pela Gestão de Pessoas em vários aspectos e em todos os seus subsistemas. Contudo, declara Albuquerque (2002, p. 35), que:

Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimentos exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração.

É a partir dessa compreensão que surge o modelo de gestão de pessoas baseado no desenvolvimento de competências, onde a valorização do homem passa a ser maior, pois ele não é mais uma peça na produção e sim um ser pensante, um agente de mudanças e de externalização de conhecimentos.

Os estudiosos Freitas, Jabbour e Santos (2009) corroboram a ideia acima exposta, ao afirmarem que a Gestão de Pessoas evoluiu muito, com a implementação de práticas inovadoras. Reconhecem, contudo que, apesar do avanço, algumas organizações ainda têm suas práticas baseadas na fase das Relações Industriais, ou mecanicista. As organizações que adotam o modelo mais evoluído estão mais apropriadas ao contexto atual e sua orientação é mais voltada ao compromisso, onde os colaboradores são mais participativos em todos os níveis da organização. Observa-se uma relação de reciprocidade entre a organização e o colaborador, gerando assim uma maior autonomia para o mesmo.

Entre os setores que têm adotado o modelo de gestão por competências está o setor público (BRASIL, 2006; CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010; FONSECA; CAMÕES; MENESES, 2014; MOURA 2014), como será abordado na seção 2.4 deste trabalho.

2.2 Caracterizando o modelo de gestão por competências

2.2.1 A origem e o conceito de competência

Originalmente, o termo “competência” era atribuído na linguagem jurídica para especificar pessoas físicas ou jurídicas (instituições) que tinham o poder ou atribuição de apreciar ou julgar questões de sua jurisdição. Com o passar dos anos, este termo assumiu uma forma mais abrangente, sendo utilizado para explicitar o domínio que alguém tinha sobre determinado assunto. Mais tarde o termo passou a ser utilizado, também, para qualificar algum indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Com o início da revolução industrial e a chegada do Taylorismo (onde o máximo de resultado deveria ser alcançado com menos esforço e em menor tempo), começou-se a usar a expressão “competência” nas organizações para estimular os funcionários a serem o mais eficiente possível em um determinado posto de trabalho (CARBONE *et al.*, 2005).

Com a incorporação do termo “competência” ao ambiente organizacional, ele começou a ser interpretado de diversas maneiras. Para Dutra (2004), duas expressivas correntes se destacam:

A primeira, interpretada, sobretudo por autores norte-americanos (Boyatzis,

1982, e McClelland, 1973, por exemplo), entende a competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia o indivíduo a desempenhar determinado trabalho. A segunda, representada majoritariamente por autores franceses (Le Boterf, 1999, e Zarifian, 1999, por exemplo), não associa a competência apenas ao conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim, às suas realizações em determinado contexto, que se materializa por aquilo que ele produz e realiza no trabalho.

Segundo a colocação de Dutra (2004), os autores norte-americanos entendem que a competência é apenas o aglomerado de qualificações e isto já torna uma pessoa capaz de desempenhar uma determinada tarefa. Mas, para os autores franceses, a competência será avaliada apenas na ação, na prática da função, na tarefa executada.

Baseado nas proposições dos autores referenciados acima, Carbone *et al* (2005, p. 43) definem a competência como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Desta forma, Carbone *et al* (2005) conseguiram unir os pensamentos tanto dos americanos quanto dos franceses, e o presente trabalho é baseado neste pensamento, pois do ponto de vista do autor deste trabalho esses pensamentos se complementam.

Para Zarifian (2003), que representa o pensamento francês do modelo de competências, a gestão de competências está emergente em um ambiente global e seu desenvolvimento é de longo prazo. Segundo o autor, este modelo irá substituir os dois atuais modelos dominantes que são: modelo da profissão e o modelo do posto de trabalho.

- a) Modelo da Profissão – No modelo da profissão as tarefas são atribuídas às pessoas e divididas conforme a capacidade de cada um em executá-las. Cada tarefa é composta por um único processo executado por diversas vezes por pessoas diferentes. Como por exemplo, o desenvolvimento de artesanatos.

- b) Modelo do Posto de Trabalho – Já no modelo de posto de trabalho as tarefas são divididas por etapas, onde cada pessoa irá executar diferentes processos que irão tornar-se um resultado. Um excelente exemplo disso é uma indústria montadora de veículos.

Durante o período de desenvolvimento industrial o modelo da profissão foi se transformando em modelo de posto de trabalho, tendo em vista que a necessidade industrial era voltada para mecanismos específicos de processos individuais que fazem parte de um conjunto de processos. Porém, o modelo da profissão ainda é bastante utilizado nos dias atuais de acordo com a necessidade em processos de pequena escala ou de alta complexidade (ZARIFIAN, 2003).

Conforme descreve Durand (1998, *apud* Vieira, 2002), a competência não se atenta apenas às questões técnicas, englobando também outras questões relacionadas à ação nas situações de trabalho. É o produto resultante das dimensões: conhecimento, habilidade e atitude (CARBONE *et al*, 2005; RABAGLIO, 2012; VIEIRA, 2002):

- a) Conhecimento: se refere aos conceitos e técnicas que são necessários para a realização de determinado objetivo. Ele pode ser adquirido mediante várias fontes como observação, treinamento, leitura, dentre outras, sendo a mais comum o adquirido por meio da formação acadêmica.
- b) Habilidade: está relacionada ao nível de desenvolvimento que uma pessoa tem para colocar em prática o seu conhecimento. É a aptidão do indivíduo em aplicar este conhecimento para o desempenho de determinada missão.
- c) Atitude: é o conjunto de comportamentos que o indivíduo tem e a forma que esse lida com as situações do cotidiano.

O Quadro 1 traz as definições dessas dimensões apresentadas por Rabaglio (2012), onde ele associa cada uma delas com um verbo distinto, já que cada dimensão requer algo diferente para que no conjunto haja uma completude da

competência.

Quadro 1 – Dimensões da “Competência” e seus significados

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência e prática do saber. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio (2012, p.21)

Zarifian (2003) considera que a competência nem sempre acompanha a qualificação. São coisas distintas, porém são coisas possíveis de serem adquiridas. Em seu livro “O Modelo da Competência” ele explica que há uma divergência entre os quesitos de qualificação e de competência, pois alguns indivíduos possuem qualificação e não são competentes, já outros, apesar de apresentarem competência não dispõem de qualificação profissional.

A qualificação é, entre outros, produto dos conhecimentos, habilidades e comportamentos adquiridos pelo indivíduo durante sua vida pessoal e profissional. Já a competência é a utilização prática dos produtos da qualificação, ou seja, o profissional deve ser capaz de associar e mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes nas situações de trabalho (FLEURY, FLEURY, 2004; LE BORTEF, 2003; ZARIFIAN, 2003).

Diante dessas afirmações é possível concluir que se o indivíduo não é provido de uma das dimensões da competência, ele nunca será reconhecido como competente. A competência está mais relacionada com as ações da pessoa. Já a qualificação está mais relacionada com o adquirir o conjunto de competências, o que não significa que ela saberá ou irá colocar em prática (FLEURY; FLEURY, 2004; ZARIFIAN, 2003).

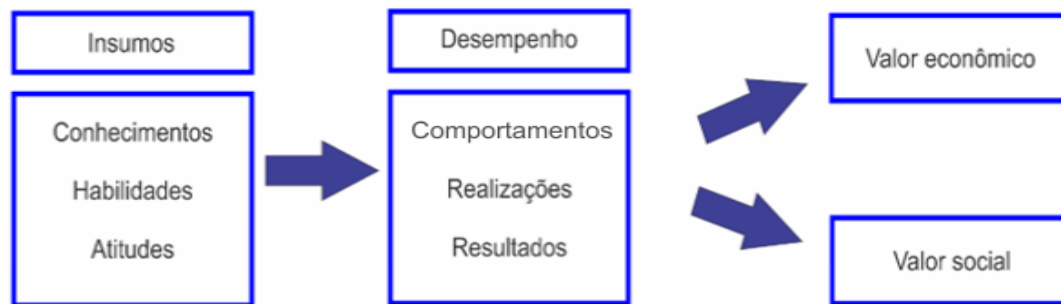
2.2.2 Competência: fonte de valor para organizações e indivíduos

Conforme Carbone *et al* (2005) explicam, as competências humanas servem como “pontes” entre os objetivos pessoais e os objetivos profissionais de um indivíduo, pois, na medida em que os as competências são utilizadas para o alcance

de objetivos profissionais, é gerado um reconhecimento social sobre o resultado profissional.

Assim, quando os insumos (conhecimentos, habilidades, atitudes) são objetivados pelos comportamentos, realizações e/ou resultados sempre resultarão em um valor social ou econômico, (Figura 1).

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Fonte: baseado em Fleury e Fleury (2001, *apud* CARBONE *et al* 2005, p.44).

Segundo Fleury e Fleury (2004) são três as formas em que a competência é classificada: individuais, coletivas e organizacionais. A individual é a competência que se origina por meio dos saberes que são constantemente adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida. As coletivas é a unificação das competências individuais, de todos os funcionários de uma organização. Essas competências fazem com que haja um bom relacionamento entre eles e o ambiente organizacional, pois eles colocam seu foco em um objetivo comum. Por fim, a competência organizacional que é construída a partir dos valores, da cultura e da história da organização em conjunto com as competências individuais e coletivas, assim como também os demais fatores que compõem uma organização.

Carbone *et al* (2005) acrescenta que as competências são reveladas a partir do momento em que as pessoas agem diante de situações que surgem no ambiente organizacional e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização. Isto acaba por agregar valor social e econômico tanto para a organização quanto para os indivíduos, na medida em que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e também expressam o reconhecimento social tanto para si quanto para outrem sobre a capacidade das pessoas (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Portanto, os colaboradores expressam sua competência por meio dos

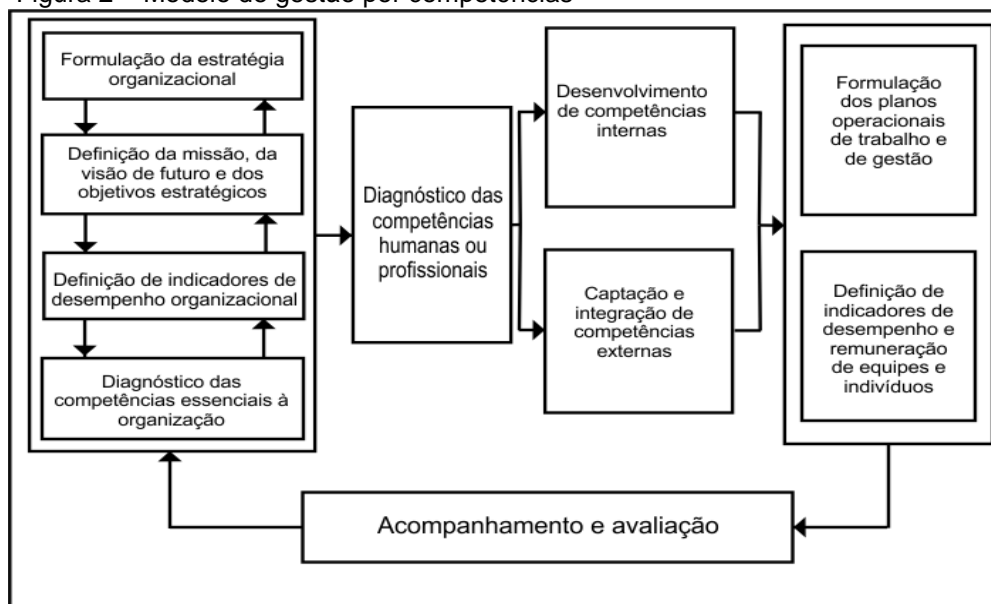
resultados, que não é nada mais que a aplicação correta do conjunto dos conhecimentos, habilidade e atitudes, tanto individualmente quanto em grupo, e em conformidade com a competência organizacional. Dessa forma, geram, conseqüentemente, o reconhecimento, que, por conseguinte resulta em satisfação tanto pessoal quanto profissional e auxilia na execução das atividades com eficiência e eficácia.

2.3 A aplicação do modelo de competências à gestão de pessoas

O modelo da gestão por competências surgiu para consolidar o que o modelo da profissão e o modelo de posto de trabalho não conseguiram. Este modelo consiste em dimensionar os propósitos da organização e direcionar as tarefas de trabalho de acordo com o conteúdo de trabalho, habilidades e atitudes específicas de cada funcionário de modo a alcançar o maior resultado para a organização (CARBONE *et al*, 2005; ZARIFIAN, 2003).

O modelo de gestão por competências funciona basicamente como uma série de processos que serão desenvolvidos acompanhados e executados de forma contínua, como ilustra a imagem abaixo (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de gestão por competências



Fonte: Guimarães *et al.* (2001, *apud* CARBONE *et al*, 2005, p.50)

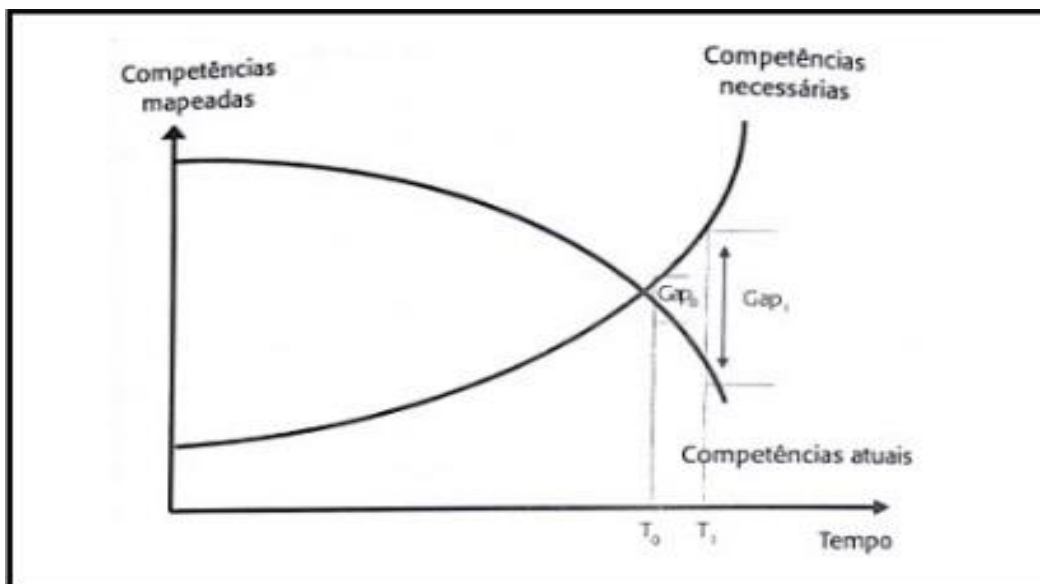
Neste modelo, os objetivos da organização são perseguidos tanto de forma individual, como grupal e organizacional. Nesta nova abordagem, a estruturação das

competências necessárias deve estar alinhada às diretrizes da organização - tais como: missão organizacional, visão de longo prazo, objetivos estratégicos (CARBONE *et al*, 2005; DUTRA, 2004; GRAMIGNA, 2007).

O modelo de gestão por competências apresenta um caráter contínuo que tem início, portanto, com o planejamento estratégico e o diagnóstico das competências essenciais à organização; prossegue com o mapeamento das competências existentes; a formulação de planos operacionais e de gestão para o desenvolvimento, acompanhamento, avaliação e valorização dessas competências e, por fim, a avaliação de o quanto essas competências permanecem em sintonia com a missão organizacional (GUIMARÃES *et al*, 2001 *apud* BRANDÃO, 2005).

A partir do diagnóstico das competências que lhe são essenciais e do mapeamento do conjunto de competências existentes, encontra-se o *gap* (lacuna) de competências: a diferença entre o nível de competência atual da organização e qual é o nível necessário para ela alcançar seus propósitos (BRANDÃO, 2012; CARBONE *et al*, 2005).

Figura 3 – O *Gap* da Competência



Fonte: Lenaga (1998, *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) adaptado por Carbone *et al* (2005, p.52).

O *gap* de competências em um ambiente organizacional deve ser o mínimo possível. Este modelo de mapeamento serve não somente para apresentar o *déficit* de competência de uma organização, como para auxiliar a solução deste *déficit*,

uma vez que quando uma organização possui a percepção de seus pontos fracos, ela pode capacitar seus funcionários e suprir as suas devidas necessidades (COSTA, 2004).

O propósito fundamental do modelo da competência é a gestão da lacuna da competência a ponto de minimizá-lo ao máximo ou até mesmo extingui-lo. Para Carbone *et al* (2005), o foco principal deste modelo é alinhar ao máximo as competências existentes às competências necessárias à organização.

Para atingir este alinhamento, é necessário fornecer aos funcionários todos os recursos necessários para que eles possam desenvolver e utilizar ao máximo suas competências para atingir os objetivos organizacionais. E, além disto, é importante direcionar as pessoas para as tarefas organizacionais de acordo com seus níveis de qualificação. Desta forma, as tarefas passarão a ser executadas com mais eficiência. Por isso, a gestão de pessoas é de suma importância para analisar as qualificações e o potencial de cada indivíduo (BECKER; NICACIO, 2012; LE BORTEF, 2003).

É imprescindível, portanto, que os processos da gestão de pessoas estejam alinhados com os processos da gestão por competências, conforme reconhecem Carbone *et al* (2005) e Zarifian (2003).

O modelo de gestão baseado no conceito de competência, esclarecem Carbone *et al* (2005), gera impactos sobre as atividades do setor de gestão de pessoas. Os subprocessos da gestão de pessoas estarão diretamente ou indiretamente voltados para reunir as competências à concretização dos objetivos organizacionais, como pode ser observado na Figura 4.

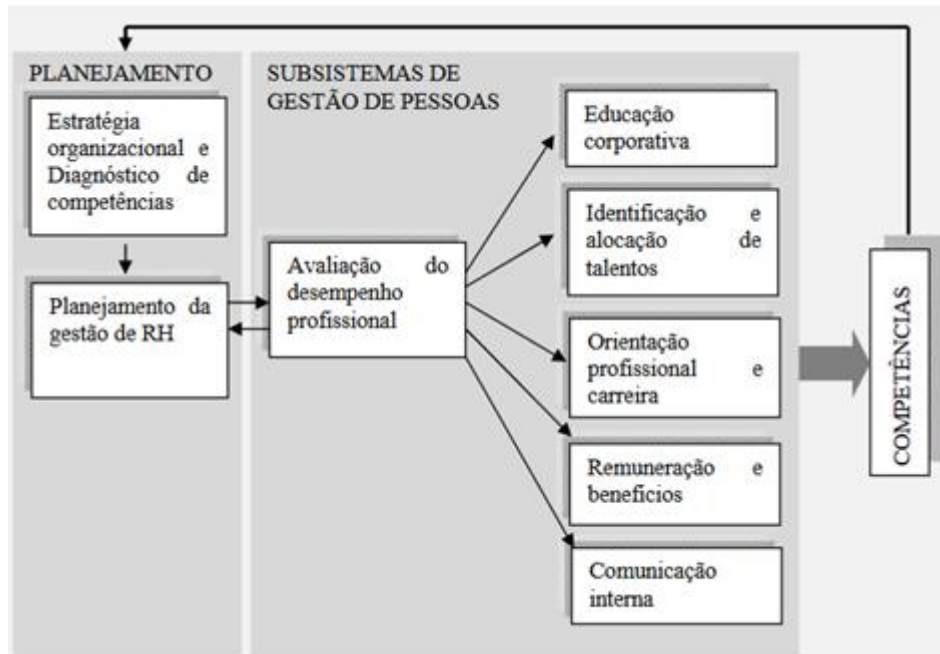
Sobre este processo, Lara e Silva (2004) acabam por argumentar que:

É um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada funcionário, por se tratar de uma avaliação sistemática, que envolve não só o funcionário, mas também os supervisores ou aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização.

Após o processo de diagnóstico e mapeamento de competências, a organização deve ser capaz de saber qual o potencial de cada indivíduo e a capacidade de aproveitamento que poderá ter de cada um. Sendo assim, baseada no resultado do processo, a organização criará um plano de desenvolvimento dos

colaboradores com o objetivo de aperfeiçoar e de potencializar suas características e competências (CARBONE *et al*, 2005).

Figura 4 – Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional



Fonte: baseado em Carbone *et al* (2005, p. 71).

Carbone *et al* (2005) esclarecem que, após essa primeira fase, é realizado o planejamento em gestão de pessoas que irá avaliar o desempenho profissional a partir de processos como: educação corporativa, identificação e alocação de talentos, orientação profissional e carreira, remuneração e benefícios e comunicação interna para desta forma gerenciar as competências relevantes para a organização.

Dentre esses processos, destacam-se os processos de educação corporativa, que representam uma maneira muito eficaz de maximizar as competências existentes e são voltadas para o desenvolvimento das competências inexistentes. Essa fase é importante pela possibilidade, inclusive, de a organização até mesmo antecipar-se a necessidades futuras (CARBONE *et al*, 2005).

Outro processo importante para que os funcionários alcancem competências desejadas pela organização é o monitoramento e a avaliação do desempenho humano no trabalho, que pode tanto anteceder o desenvolvimento se os trabalhadores já estiverem preparados para determinados tipos de atividades, ou pode suceder o desenvolvimento, se a organização quiser avaliar o desempenho dos colaboradores após o desenvolvimento das competências dos colaboradores.

Com este método é possível avaliar progressos ou retrocessos na gestão das competências atuais na organização (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Ainda segundo Freitas e Brandão (2005), as competências humanas são desenvolvidas por meio da aprendizagem, já o desempenho no trabalho reflete os aprendizados adquiridos ao longo da vida. Com isto, uma pessoa pode ser capaz de ter um bom desempenho em suas atividades, mas ser desprovida de algumas ou várias competências que lhe seja exigida ou requerida em algum momento em seu ambiente organizacional, uma vez que ela não teve a oportunidade de participar de atividades de capacitação e desenvolvimento.

2.3.1 O papel das funções de capacitação e desenvolvimento de pessoal no modelo de gestão por competência

Quando os gestores de uma organização são eficientes em fazer o desdobramento do diagnóstico e do mapeamento, eles passam a ser mais cientes quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos e passam a ser capazes não só de identificar talentos, mas se tornam eficientes em também dar encaminhamento ao processo de avaliação de desempenho e à identificação de necessidade de capacitação. Observa-se, assim, a importância de uma moderna Gestão de Pessoas baseada no desenvolvimento das competências essenciais ao cumprimento da missão organizacional (BECKER; NICACIO, 2012).

Marras (2000) ressalta que a capacitação é o processo em que os indivíduos assimilam os objetivos organizacionais no curto prazo com a intenção de repassar, reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes que são diretamente ligadas à execução de tarefas ou à otimização do trabalho.

As organizações estão promovendo constantes programas de capacitação e desenvolvimento direcionados aos seus colaboradores porque o capital humano tem se destacado na busca por garantir o sucesso do negócio. As pessoas são o principal ativo de uma organização. É sob essa perspectiva que o desenvolvimento e aprimoramento de competências passam de uma despesa para um investimento. (CARBONE *et al*, 2005; FLEURY; FLEURY, 2004).

As necessidades de treinamento devem considerar as demandas organizacionais (contexto interno e externo), as tarefas a serem desempenhadas e os indivíduos que estão envolvidos nessas tarefas (MCGEHEE; THAYER, 1961 *apud*

ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

Para elaborar um plano de desenvolvimento pessoal é necessário levar em conta, também, qual a capacitação adequada para cada colaborador de acordo com o estágio que está sendo vivenciado em sua carreira (SILVA; MENEZES, 2005). São exemplos de elementos que pertencem à elaboração de tal plano:

- a) Autodesenvolvimento: depende do interesse pessoal do funcionário em buscar por métodos próprios para seu desenvolvimento. Geralmente é realizado através de leitura, filmes didáticos, observação de fatos relacionados etc.;
- b) Capacitação, extensão, aperfeiçoamento e especialização: tem o objetivo de desenvolver o colaborador através de palestras, cursos presenciais, ou à distância, e pós-graduação;
- c) Formação básica: a obtenção da escolaridade que determinado cargo exige;
- d) Treinamento *on the job*: colaboração da organização visando aprimoramento profissional;
- e) Estágios ou visitas técnicas: analisa novas alternativas para o aprimoramento do trabalho;
- f) Trabalhos em projetos e/ou grupos de trabalhos: elaboração de trabalhos com funcionários de áreas distintas de atuação ou posições hierárquicas diferentes;
- g) Entidades profissionais ou grupos informais: tem o objetivo de gerar conhecimento através do contato com profissionais da mesma área de atuação;
- h) Tutoria: orientação através do acompanhamento por profissional de superior conhecimento na área de atuação;
- i) *Job rotation*: participação em vários trabalhos para aumentar o conhecimento e competência profissional.

É importante que esse plano de desenvolvimento seja concebido a partir de um contexto de trilha de aprendizagem, que é um caminho alternativo e flexível para propiciar o desenvolvimento das pessoas. Ao invés de ações isoladas, é necessário compreender as ações de capacitação como um processo contínuo e integrado, com um ponto de partida e um ponto de chegada, do planejamento da carreira do

colaborador e das expectativas da organização, identificando as competências que ele possui e aquelas que se fazem necessárias (FREITAS, 2002).

Freitas e Brandão (2005) propõem que esse novo modelo de desenvolvimento é o ideal para ser adaptado nas organizações, pois os indivíduos têm suas necessidades, anseios e eles mesmos podem ser capazes de escolher quais recursos estão mais de acordo com seus objetivos e necessidades. A trilha está mais ligada à necessidade de crescimento pessoal e, por mais que a organização ofereça oportunidade de aprendizagem igual para todos, a trilha de aprendizagem é algo elaborado individualmente. Esse é um objetivo intrínseco, projeto exclusivo do colaborador, é a escolha feita para desenvolver suas competências necessárias.

A diferença entre os treinamentos oferecidos pelas organizações e a trilha de aprendizagem é muito grande, pois a trilha de aprendizagem faz os indivíduos se sentirem importantes e um dos sentimentos que ativa neles é a autonomia, sabendo que lhe é dada a oportunidade e a chance de fazer e escolher sua própria carreira, levando em conta suas limitações, suas necessidades e a busca por realização pessoal (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

A aplicação do modelo de trilha de aprendizagem promove uma parceria entre as duas partes interessadas no desenvolvimento de competências – organização e colaborador – quebrando paradigmas do modelo convencional de capacitação, e equilibrando, assim, as necessidades da organização com as necessidades e desejos dos indivíduos. A organização passa a atuar, então, dando as coordenadas e as oportunidades, e o colaborador passa a se manifestar mostrando interesse de acordo com as necessidades e com as oportunidades da organização (FREITAS; BRANDÃO, 2005; FREITAS, 2002).

Essa compreensão é defendida por Le Boterf (2003), que afirma que a responsabilidade pela construção e desenvolvimento das competências necessárias deve ser uma responsabilidade compartilhada. Envolve o indivíduo, o gestor e o dirigente do setor de recursos humanos. Juntos, devem traçar um modelo de “navegação profissional”, o que Freitas e Brandão (2005) chamam de trilha.

2.4 O modelo de gestão por competências aplicado ao setor público federal brasileiro

Deste o início dos anos 2000, a gestão por competência é objeto de discussão no setor público federal brasileiro (MOURA, 2014). Porém, somente a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, a gestão por competências tornou-se modelo para a gestão de pessoas no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006; CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010; FONSECA; CAMÕES; MENESES, 2014; MOURA, 2014). No decreto, define-se gestão por competências como: “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” (BRASIL, 2006).

O Decreto desperta, portanto, a responsabilidade da Administração Pública Federal no preenchimento das competências necessárias nos servidores, para que assim estejam alinhadas com a estratégia organizacional. Destaca, ainda, a necessidade de um plano de capacitação e desenvolvimento dos servidores (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRASIL, 2006).

Com a publicação do Decreto, se instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que tem como proposta viabilizar ações de capacitação aos servidores públicos, para que as competências sejam desenvolvidas de acordo com a estratégia de cada organização.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal deve, de acordo com o Decreto, atender as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.(BRASIL, 2006)

Para tanto, as instituições devem adequar os perfis profissionais dos servidores, através da elaboração de planos de desenvolvimento de pessoal, que envolvam ações de capacitações como: cursos presenciais e a distância, aprendizagem no exercício do trabalho, intercâmbio, estágios, seminários e

congressos, contanto que atendam aos interesses da administração. Nesse processo contam com a colaboração da Escola Nacional de Administração Pública (BRASIL, 2006). A Escola tem entre os seus propósitos contribuir estrategicamente com o desenvolvimento de competências para a inovação no setor público, seja nos níveis técnico, gerencial e estratégico (ENAP, 2018).

No decorrer dos anos, a partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006, diversas instituições públicas brasileiras vêm adotando planos para a implantação dos modelos de gestão por competências (BRANDÃO *et al*, 2008; CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010; MOURA, 2014; OCDE, 2010; PAZ, 2009), como é o caso da Receita Federal.

Desta forma, é perceptível os esforços da Administração Pública federal brasileira na implementação do modelo da gestão por competências, porém empecilhos como a burocracia e uma cultura organizacional, de certa forma, resistente à mudança, ainda estão presentes na aplicação do modelo e precisam ser vencidas para sua efetiva implantação (CAMÕES, 2010; FONSECA; CAMÕES; MENESES, 2014; MOURA, 2014).

3 MÉTODO

Definir o método que será utilizado na pesquisa é de suma importância para qualquer trabalho científico (LAKATOS; MARCONI, 2003; YIN, 2005). Nessa etapa que serão estabelecidos quais os meios serão utilizados, tais como as técnicas e tipos de análises, de modo que sejam eficazes para o alcance dos objetivos do trabalho.

O estudo realizado segue uma abordagem qualitativa e envolve um estudo de caso. A pesquisa qualitativa, de acordo com Vieira e Zouain (2005), é um método muito relevante, pois destaca o quanto é fundamental e importante analisar os depoimentos das pessoas envolvidas no cenário estudado, seus discursos e os significados interpretados por eles. Esse tipo de abordagem tem como propósito buscar uma descrição mais detalhada dos fatos e acontecimentos do meio estudado e dos elementos que estão envolvidos no meio.

A pesquisa qualitativa foi feita a partir de um estudo de caso. Yin (2005) define o estudo de caso como um método para se investigar algum fenômeno dentro de um contexto real.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada. Nesta, o investigador tem uma lista de questões a serem respondidas, que serve como um guia para a entrevista. Porém a entrevista possui certa flexibilidade, uma vez que as questões não precisam seguir a ordem exata do guia e, havendo necessidade, poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista (MATTOS, 2005).

O pesquisador se orientou por um guia de perguntas abertas (APÊNDICE A), construído a partir da literatura estudada e apresentada na Seção 2 deste trabalho, com o objetivo de aprofundar a compreensão da experiência implantada na Receita Federal do Brasil. A entrevista foi realizada com uma Psicopedagoga Institucional da Divisão de Gestão de Pessoas da Superintendência Regional da Receita Federal em Pernambuco¹, no dia 21 de maio de 2018, com duração aproximada de 1 hora e 40 minutos. A entrevista foi gravada e transcrita. O material transcrito foi analisado a partir da fundamentação teórica, com o propósito de entender o papel das funções de capacitação e desenvolvimento de pessoal no fortalecimento do modelo de gestão por competências adotado na instituição.

¹ Optou-se neste estudo por não identificar o profissional entrevistado, resguardando-se o seu anonimato.

Para complementar o estudo, foi aplicada, também, a pesquisa documental, que, segundo Oliveira (2007), tem como característica a análise de documentos que não passaram por processo de análise científica, a exemplo de relatórios, as reportagens de revistas e jornais, cartas, fotografias, dentre outras matérias e meios de divulgação.

A pesquisa documental teve como principal objetivo conhecer a história da instituição e sua estrutura, bem como compreender a dinâmica do modelo de gestão por competências implantado na Receita Federal do Brasil. Para tanto, foram analisadas portarias, cartilhas, folders e o site da instituição (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2018, 2017, 2016a, 2016b, 2016c).

Como limitação do estudo registra-se o fato de ter analisado apenas a perspectiva de uma das partes envolvidas no processo de implantação do modelo de gestão por competências, em função da restrição de tempo. Estudos futuros poderão ampliar a pesquisa realizada, incluindo como entrevistados servidores e gestores das demais unidades organizacionais da Receita Federal do Brasil.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição do caso

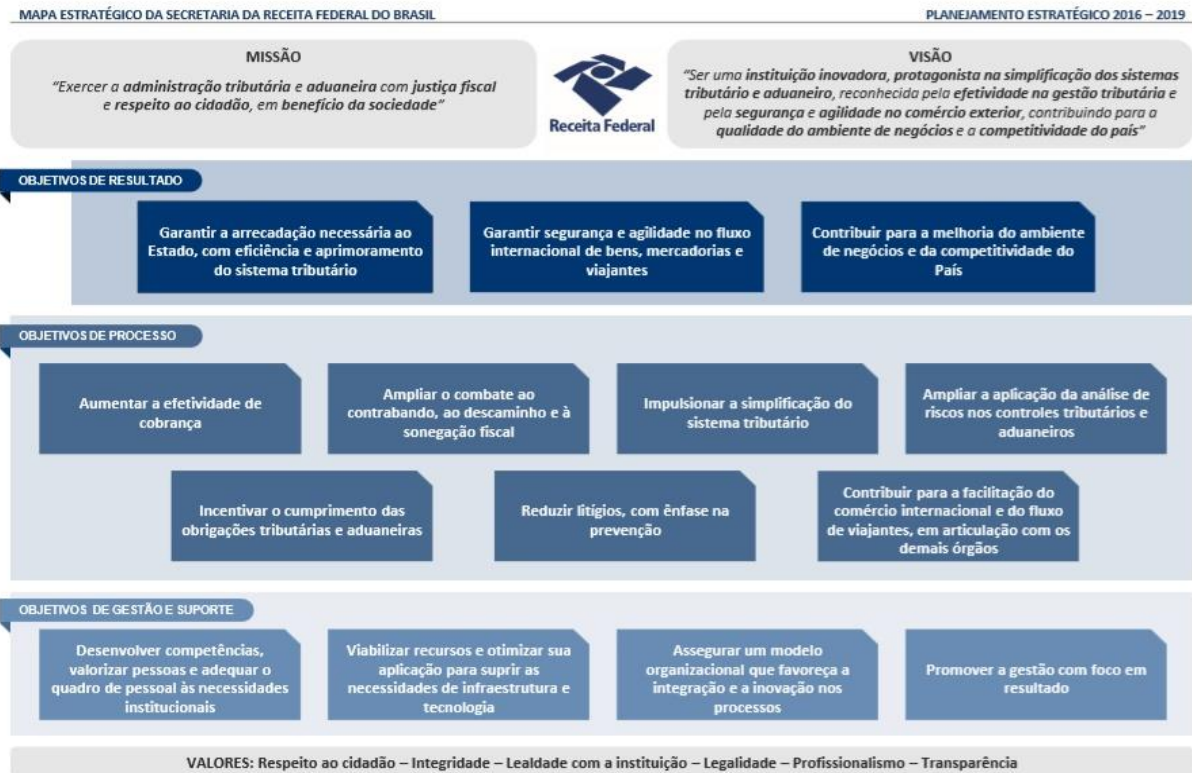
A Receita Federal do Brasil (RFB) foi criada em 1968, pelo Decreto nº 63.659, de 20 de novembro de 1968, quando a administração dos tributos da União era exercida pela Direção-Geral da Fazenda Nacional, que havia sido criada por Getúlio Vargas. A RFB é subordinada ao Ministério da Fazenda, exercendo as funções de administração dos tributos federais e o controle aduaneiro, além de atuar evitando a sonegação, pirataria, contrabando, tráfico de drogas e de animais. Hoje a Receita Federal conta com um total de 25.408 pessoas em seu quadro de funcionários (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2017).

A Receita Federal tem como missão “exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade”. (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016a).

Em seu Mapa Estratégico (Figura 5), está declarado como a Receita do Brasil quer ser reconhecida como:

uma instituição inovadora, protagonista na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro, reconhecida pela efetividade na gestão tributária e pela segurança e agilidade no comércio exterior, contribuindo para a qualidade do ambiente de negócios e a competitividade do país (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016a).

Figura 5 - Mapa Estratégico 2016-2019 Revisado



Fonte: Receita Federal do Brasil (2016a).

Entre os objetivos destacados no mapa estratégico, e que vão contribuir para a concretização da missão e da visão institucional, está o de “desenvolver competências, valorizar e integrar pessoas e adequar o quadro de pessoal às necessidades institucionais” (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016a). Ainda segundo o mapa, para que esse objetivo seja alcançado são necessárias ações como:

Capacitar, desenvolver e valorizar as pessoas considerando as competências individuais essenciais ao alcance da estratégia da Receita Federal e, ainda, prover as unidades organizacionais do quadro de pessoal necessário para o bom desempenho de seu papel institucional e distribuído adequadamente pelo território nacional, tendo em conta os perfis profissionais e as características de cada unidade. (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016a)

Embora a gestão por competências tenha sido introduzida no âmbito do setor público federal a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de

2006, a RFB iniciou a implementação do modelo de gestão por competências em 2010, a partir do projeto de Capacitação com Foco em Competências (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c)

De acordo com a RFB, as “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”. É por meio do desenvolvimento dessas competências que a instituição vai atingir sua missão com excelência (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c, p.1).

Para a RFB, essas três dimensões da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) se complementam, pois os conhecimentos e habilidades são utilizados conjuntamente no exercício da atividade profissional do indivíduo, sendo desempenhadas de acordo com as atitudes e os valores do mesmo (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c, p. 2), as quais são definidas pela RFB como:

Os conhecimentos (saber o que e por que fazer) correspondem a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. (...). São conteúdos teóricos, científicos, assimilados da literatura, da legislação, das diretrizes, dos manuais técnicos e da escola da vida.

As habilidades (saber como fazer) são técnicas e destrezas que representam a capacidade de aplicar o conhecimento a situações reais, ou fazer uso produtivo do conhecimento. É a capacidade de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação. (...).

A terceira dimensão de uma competência é representada pelas “atitudes” (querer fazer), que se referem a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. (...) Ela se expressa no comportamento humano assertivo, sociável, responsável, solidário, leal etc.

O modelo de gestão por competências implementado na RFB está intrinsecamente ligado à capacitação. A instituição utiliza a mesma definição de capacitação descrita no Decreto nº 5.707/2006, que descreve capacitação como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento das competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006; RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c)

O plano de capacitação por competências é evidenciado pelo Programa de Educação Corporativa (PROEDUC). Desde 2012, o programa em sua elaboração se

utiliza de um referencial de competências a serem desenvolvidas de acordo com as principais lacunas identificadas na instituição durante a avaliação de desempenho. Assim, os esforços de capacitação são priorizados de acordo com as necessidades institucionais (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c).

A RFB classifica suas competências como institucionais e individuais (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2011, 2016b, 2016c). As competências institucionais são:

“atributos da instituição que a tornam eficaz, permitem que sejam atingidos seus objetivos e geram benefícios percebidos pela sociedade e/ou usuários dos serviços prestados. Expressam uma capacidade da instituição ou de suas principais áreas funcionais, cuja base para definição são a Missão, Visão, Valores e o Mapa Estratégico da RFB” (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c, p. 4).

Já as competências individuais expressam “expectativas da instituição em relação ao desempenho de seus servidores. A mobilização e a integração das competências individuais devem contribuir para o desenvolvimento das competências institucionais” (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016, p. 4). As competências individuais são classificadas em três categorias, conforme a Figura 6:

Figura 6 - As três categorias das competências individuais



Fonte: Receita Federal do Brasil (2016c, p. 4).

A gestão por capacitação por competências implementada pela RFB é dividida respectivamente pelas seguintes fases: mapeamento de competências, diagnóstico de lacunas, capacitação e desenvolvimento por competências (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c), melhor ilustrada na Figura 7:

Figura 7 – Fases da gestão por competências da RFB



Fonte: Receita Federal do Brasil (2016, p. 6).

Na primeira fase, mapeamento de competências, ocorre a identificação das competências institucionais e individuais relevantes para a concretização da estratégia organizacional. O conjunto dessas competências e suas dimensões constituem o que é chamado pela instituição de “inventário de competências”. As competências Institucionais são mapeadas de acordo com o Mapa Estratégico da organização (Figura 5). As competências individuais “são identificadas a partir da associação entre os objetivos estratégicos e os principais processos de trabalho constantes da Cadeia de Valor da RFB” (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c, p. 6), que é composta de macroprocessos finalísticos e de gestão e suporte, conforme o Figura 8:

Figura 8 – Componentes da Cadeia de Valor da RFB

MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS	MACROPROCESSOS DE GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão das Políticas Tributária e Aduaneira • Gestão do Crédito Tributário • Fiscalização Tributária e Combate a Ilícitos • Controle Aduaneiro • Prevenção e Solução de Litígios Tributários e Aduaneiros • Relacionamento com Sociedade, Governos e Organismos Nacionais e Internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e Desenvolvimento Organizacional • Gestão da Conformidade Institucional • Gestão Orçamentária e Financeira • Gestão de Pessoas • Governança de TI • Gestão de Materiais e Logística

Fonte: Receita Federal do Brasil (2016c, p. 7).

A segunda fase, Identificação de lacunas de competência, consiste em identificar as competências existentes na instituição e confrontar com as competências necessárias, chegando assim, ao que é chamado por Carbone *et al* (2005) de *gap* de competências, ou lacunas de competências, como é definido pela

Receita Federal. É a diferença entre as competências necessárias (Domínio Necessário – DN) para concretizar a estratégia da instituição e as competências disponíveis (Domínio Existente – DE) na organização (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c). Esse *gap* é representado pela equação exposta na Figura 9:

Figura 9 – Equação da Lacuna de Competência.

The image shows a dark blue rounded rectangular box containing the text 'LACUNA DE COMPETÊNCIA (L)' in white, bold, uppercase letters. Below this, the equation 'DN - DE = L' is also written in white, bold, uppercase letters.

Fonte: Receita Federal do Brasil (2016, p. 7).

O domínio existente (DE) é identificado através dos questionários de diagnóstico respondidos pelos gestores e servidores, enquanto o domínio necessário (DN) é atribuído de acordo com o nível de importância de cada competência. O Domínio necessário (DN) para as competências específicas varia com o nível organizacional (Central, Regional, Local) no qual o servidor está inserido, e das competências gerenciais conforme o nível gerencial (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c).

Assim, depois que os dados dos questionários são coletados, e é definido o grau de domínio necessário (DN) para cada competência, é possível identificar aquelas competências que mais merecem a atenção da instituição para serem desenvolvidas, para assim, posteriormente, definir qual a mais adequada modalidade de capacitação (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c).

Na RFB utiliza-se a Avaliação 180°, que envolve a autoavaliação do servidor e também a avaliação pela chefia imediata. O resultado é calculado pela média ponderada dessas avaliações (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c, p. 8)

Por fim, a última etapa, o Desenvolvimento de Competências, que “consiste no desenvolvimento das competências por meio da proposição de ações de capacitação no contexto estratégico, considerando as lacunas de competências diagnosticadas” (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c, p. 8).

A Receita Federal do Brasil considera que a capacitação por competências deve estar ligada aos mais variados processos de trabalho da organização. Assim, ao se elaborar os planos de capacitação, a instituição deve ser incisiva no

direcionamento de seus esforços, devendo focar tanto nas necessidades institucionais, como também, nas necessidades de seu pessoal. O modelo implantado considera que a capacitação por competência tem o caráter contínuo. Nesse sentido, o desenvolvimento de trilhas, de acordo com a área de atuação e o nível de aprofundamento necessário, é essencial para a eficiência do processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores. A instituição se propõe a investir na educação corporativa, disponibilizando para o servidor os meios de capacitação necessários para o desenvolvimento das competências necessárias da organização (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c).

A cartilha elaborada pela RFB para descrever o processo de capacitação por competências na instituição esclarece, ainda, que o servidor também tem um papel importantíssimo nessa sistemática de capacitação. Ao responder os questionários de diagnóstico de competência, e buscar compreender o modelo, o servidor pode auxiliar na elaboração de seu plano de desenvolvimento profissional, colaborando tanto para o seu próprio desenvolvimento, quanto para melhor desempenho do trabalho, como também para o desenvolvimento institucional (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016c).

4.2 Resultados da pesquisa

Foi entrevistada uma servidora investida no cargo de Psicopedagoga Institucional, concursada do Ministério da Fazenda. Lotada na unidade regional da Receita Federal em Pernambuco – a Superintendência da Receita Federal do Brasil 4ª Região Fiscal – a servidora é responsável pelo processo de educação corporativa, planejamento administrativo-pedagógico, capacitação, treinamentos e congressos.

Como identificado nos documentos analisados, a RFB optou pelo modelo de gestão por competências por conta do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no governo federal. O decreto indicou o modelo da gestão por competências e cada órgão federal tem implantando de acordo com a sua sistemática.

A entrevistada esclareceu que primordialmente, a gestão por competências no setor público federal surgiu muito ligada à capacitação, porém há uma tendência a se levar a gestão de competências para os demais processos de recursos

humanos na Receita Federal do Brasil.

O conceito vem sendo amplamente difundido na RFB e a instituição tem construído o seu inventário de gestão de competências institucionais, individuais e gerenciais. A Receita tem realizado regularmente o seu diagnóstico de competência para apurar as competências e identificar as lacunas e os superávits. Esse diagnóstico é aplicado a cada dois anos e fornece insumos para se trabalhar o Programa de Educação Corporativa (PROEDUC).

A entrevistada esclareceu que antes do Decreto nº 5.707/2006, o órgão não fazia uso do diagnóstico de competências. A instituição tinha apenas o mapa estratégico, com a missão, visão e valores, mas não tinha um inventário de competências. Atualmente, a instituição possui um inventário de competências que é revisado periodicamente.

O inventário funciona por etapas. A primeira etapa é composta da construção do inventário. Já a segunda etapa é a fase que ocorre o diagnóstico de competências. Esse diagnóstico se subdivide ainda em mais duas etapas: autoavaliação do servidor e avaliação pelo chefe da área específica do servidor. A terceira etapa é a fase de formulação das ações de capacitação, o plano anual da capacitação baseado no diagnóstico.

O diagnóstico não é utilizado apenas para a construção do inventário. Outro exemplo de uso do diagnóstico é o processo de seleção de agentes – que é o chefe de uma agência da Receita Federal. Sendo assim, esse inventário leva em conta a formação do servidor, o seu perfil curricular, a participação do servidor nas atividades curriculares do órgão e quais funções já ocupadas.

A partir do diagnóstico de competências, depois de levantada as lacunas de competências é que se define a necessidade de capacitação. Outra coisa que define essa necessidade são as demandas estratégicas. Tanto a demanda estratégica quanto a necessidade de capacitação são proposta pelos gestores (superintendentes e gestores de unidade, delegados e inspetores), juntamente com as equipes, que também podem expor a necessidade dos grupos e propor aos gerentes das equipes. Essa proposta deve ser encaminhada ao setor de gestão de pessoas. Quem dá a aprovação final é o superintendente da unidade da Receita Federal do Brasil.

O processo de capacitação vai trazer resultados para o diagnóstico de competências (processo de retroalimentação), pois ela será capaz de reduzir as

lacunas (ou o gap) de competências. As ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal assume uma importância grande, pois irá tanto reduzir as lacunas, quanto contribuir para que a Receita entregue à sociedade um serviço de qualidade.

A gestora informou que fica até difícil definir a importância da capacitação, pois ela pode ser considerada como uma alavanca na consolidação da gestão por competências. Ressalta que hoje, através do PROEDUC - que possui respaldo em portarias e decretos - a Receita dispõe de recursos próprios para capacitação diferentemente do que ocorre com as demais organizações, que só utilizam as verbas que sobram. Por ter esse respaldo em decreto e portaria, a verba para capacitação nunca poderá ser extinta. A única coisa que pode acontecer são alguns cortes com a intenção de reduzir os custos, levando em consideração a situação socioeconômica do governo.

O setor responsável pela capacitação e desenvolvimento de pessoal integra a área de gestão de pessoas, então na RFB esse setor é considerado um subsistema de gestão de pessoas. O setor de gestão de pessoas tem sido o pilar de apoio à gestão de competências. A gestão de pessoas de cada órgão da RFB atua concomitantemente com a alta gestão para que o modelo seja disseminado na instituição.

A organização dispõe, ainda, de um indicador institucional - que é o Índice de Gerenciamento da Capacitação e Desenvolvimento (IGACD). O responsável por esse indicador é a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas, juntamente com a gestão das unidades regionais.

O papel da gestão de pessoas é considerado central na conscientização dos servidores, apresentação à alta gestão, capacitação contínua e comunicação interna, pois ainda existem servidores que não se apropriaram de fato do modelo da gestão por competências.

A entrevistada esclareceu que, embora o modelo tenha avançado muito desde a sua implantação, ainda há uma gama de servidores que não se apropriaram dos conceitos da gestão por competências. Os servidores das atividades-fim – arrecadação, tributação, fiscalização, aduana – são os que mais carecem de conhecer o processo de gestão por competências. Sendo assim, o papel da gestão de pessoas está mais ligado à função de propagar o modelo, de incentivar os demais setores, ou seja, de educar o servidor.

Sobre o plano de capacitação, a psicopedagoga informou que ele é elaborado

e executado em etapas. Primeiro, os servidores e chefia se manifestam no diagnóstico. Essa capacitação pode ser tanto para o servidor, individualmente, quanto para as equipes. O plano de capacitação é anual, através do PROEDUC, e revisado trimestralmente, pois não pode ficar engessado, uma vez que novidades estão sempre aparecendo.

O plano de capacitação é executado pelas áreas específicas com o apoio de um servidor chamado RC&D (Representante da área de capacitação e desenvolvimento). Ele é responsável por formular cada plano de ação do plano de capacitação, acompanhar a execução, o fechamento, a avaliação e a prestação de contas, juntamente com os instrutores, com os gestores que demandaram a capacitação e/ou com os servidores que estão prestando o treinamento.

O PROEDUC pode ser considerado uma grande "Trilha de Aprendizagem", pois os treinamentos têm uma necessidade de continuidade. Contudo, formalmente, o conceito de "trilha" ainda está em construção, tanto no órgão, quanto em nível nacional, na administração pública federal, esclareceu a entrevistada.

A psicopedagoga chamou a atenção para o fato de que esse é um processo que requer trabalho árduo e muito empenho dos servidores. Há áreas da Receita que estão na metade dessa construção. Neste sentido, os colaboradores têm a oportunidade de participar dos Programas de Formação (PF), que são divididos em: Programa de Formação Profissional (PFP) - que acompanha o servidor ao longo de sua carreira, Programa de Formação Inicial (PFI) - que é a formação que o colaborador recebe antes de ser direcionado para a sua área e Programa de Formação de Facilitadores (PFS) - direcionado para os servidores que já possuem conhecimento do processo do trabalho.

Esse é um processo novo que o órgão tem adotado e está sendo repassado aos colaboradores através de diretrizes para a progressão funcional e individual, que estão ligadas à formação individual que os funcionários buscam. A entrevistada esclarece que é importante que o colaborador não se limite ao que lhe é oferecido dentro do órgão, mas que também invista na sua formação, fazendo uma pós-graduação ou outros cursos que venham a agregar novas competências.

Existem algumas demandas aleatórias para capacitação, onde os servidores manifestam suas necessidades ou desejos, porém, passam por uma análise orçamentária, para saber se a capacitação está dentro das necessidades listadas pelo órgão. Essas demandas aleatórias são uma exceção, informou a

psicopedagoga, pois existe o PROEDUC, que é baseado no diagnóstico de competências e nas demandas listadas. Sendo assim, ações de capacitação não são isoladas pois elas possuem uma motivação dentro do órgão. Os processos de desenvolvimento e aprendizagem são contínuos e não se esgotam.

Na Receita Federal do Brasil são oferecidas várias ações de capacitação para os servidores como cursos, treinamento no trabalho-que é chamado de *on the job*, seminários, grupos de estudos/grupos de trabalho, cursos externos, consultorias externas, cursos do governo como os promovidos pela ESAF e ENAP. São oferecidas desde capacitações formais, como treinamentos em sala de aula, como treinamento mais modernos em sala de informática e jogos corporativos.

A entrevistada esclareceu que há uma democratização para que os colaboradores manifestem suas necessidades de aprendizagem, mas, como a Receita possui muitos servidores, ressaltou novamente que as ações de capacitações são prestadas de acordo com as prioridades de necessidades de capacitação levantadas durante os diagnósticos.

Por fim, a psicopedagoga informou que a Receita dispõe de um banco de talentos dos servidores no seu sistema e todos seus cursos realizados por conta própria constam nesse banco. Todas as informações arquivadas servem para oportunidades que venham a surgir na instituição.

A entrevistada informou, ainda, que, como forma de incentivo, a administração federal, em sua Lei nº 8.112/90, oferece a cada cinco anos uma licença de 3 meses para que o servidor se capacite (licença capacitação). A administração não custeia o curso feito pelo servidor nesse tempo, porém ele é remunerado como se estivesse trabalhando.

A Receita Federal do Brasil também não tem uma política de incentivo em salário para a especialização do servidor, mas efetua seleções internas levando em consideração às capacitações e especializações feitas pelo servidor por sua própria conta.

A gestora informou ainda que existem muitos exemplos práticos do quanto de conhecimento que as pessoas adquiriram, reduzindo os erros na elaboração dos processos e chegando a praticamente anular o retrabalho.

Quando o servidor não consegue alcançar as competências previstas para o desempenho de sua função, sua permanência na área será revista. E esse é um dos grandes desafios da gestão de pessoas: alocar as pessoas no local certo.

Atualmente, está em mudança o sistema de avaliação de competências do servidor.

Ao concluir a entrevista, a gestora expôs que o modelo de gestão por competências da Receita Federal ainda precisa ser mais consolidado. A alta administração já está bastante envolvida, mas as demais unidades da organização ainda precisam conhecer melhor o conceito de gestão por competências, como esse modelo ajuda no processo de trabalho e como os colaboradores podem participar. Informa ainda, que o processo de capacitação precisa ser melhorado através do relacionamento com os gestores das áreas com os gestores que ministram as capacitações. Esses precisam se empoderar mais - fazendo os demais gestores entenderem que eles não possuem autossuficiência no processo de capacitação e desenvolvimento de pessoal. Esses gestores precisam andar juntos e se comunicarem mais. A psicopedagoga acredita que ainda há muito que se fazer dentro da gestão por competências na Receita Federal do Brasil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel das funções de capacitação e desenvolvimento de pessoal na consolidação do modelo de gestão por competências adotado pela Receita Federal do Brasil.

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências tem se destacado entre as práticas de gestão adotadas pelas organizações para obter sucesso no contexto contemporâneo, marcado pelo crescimento tecnológico, aumento da competição, e exigência por profissionais mais competentes e qualificados. Nesse contexto, a gestão de pessoas precisa estar alinhada com o planejamento estratégico da organização.

A gestão por competências vem se consolidando nas organizações como o modelo de gestão de pessoas que mais atende às demandas desse contexto. Nessa abordagem características individuais como conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuem para a construção de competências institucionais, fortalecendo assim a organização como um todo. A valorização do indivíduo constitui uma sábia decisão organizacional, pois ao fortalecer o indivíduo, o todo se fortalece.

Não apenas o setor privado, mas também o setor público tem adotado a gestão por competências, com a finalidade de atender da melhor forma as demandas sociais. Ao longo dos anos é perceptível o esforço da Administração Pública no intuito de implementar em seus órgãos e entidades a gestão por competência, reconhecendo assim, o papel das pessoas no aprimoramento da prestação do serviço público, sendo o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o ponto de partida para a implementação do modelo de Gestão por Competências nas instituições públicas federais.

A literatura sobre o tema destaca o papel das ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal na gestão por competências, que tem a finalidade de construir as competências individuais de acordo com as necessidades inerentes a estratégia da organização. Defendida a importância da capacitação e desenvolvimento de pessoal na consolidação do modelo de gestão por competências, as ações de capacitação não devem ser pontuais e esporádicas, mas sim, devem fazer parte de um programa contínuo de aprendizagem, onde a responsabilidade deve ser compartilhada entre o colaborador e o gestor, que unindo esforços, devem traçar um modelo de “navegação profissional”, uma trilha.

Sobre as ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal, destaca-se, inicialmente, o fato do setor público federal brasileiro ter introduzido a gestão por competências a partir do decreto que criou o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, chamando a atenção das áreas de capacitação e desenvolvimento de pessoal e o seu papel para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

O mesmo aconteceu com a Receita Federal do Brasil, que desde 2010, vem se esforçando para consolidar um modelo de gestão por competências que associe o desenvolvimento de competências individuais à estratégia organizacional e, conseqüentemente, aumente as possibilidades de concretização da missão e da visão institucional.

Nesse sentido observa-se que o modelo adotado pela RFB está fortemente associado à ação de capacitação. Em seus documentos oficiais, a instituição usa a expressão “capacitação com foco em competências”, que é representada pelas seguintes fases: mapeamento de competências, diagnóstico de lacunas, capacitação e desenvolvimento por competências.

As ações de capacitação e desenvolvimento de pessoal da Receita Federal do Brasil estão apoiadas no Programa de Educação Corporativa (PROEDUC), considerando as lacunas de competências individuais e gerenciais diagnosticadas, elaborado de forma bastante participativa. A instituição claramente valoriza e apoia as ações de capacitação por competências, pois não só destina uma verba exclusiva para o PROEDUC e apoia iniciativas de autodesenvolvimento dos servidores, mas considera essas ações na formação de um banco de talentos e nos processos de seleção interna.

Fica evidente, também, a intenção da RFB de considerar no PROEDUC a elaboração de trilhas de aprendizagem. É de suma importância que essas trilhas sejam desenvolvidas para que o processo de capacitação seja mais eficiente, eficaz, contínuo, e que obedeça a uma evolução sistemática do servidor na construção de suas competências.

Portanto, é perceptível a importância das funções de capacitação e desenvolvimento de pessoal na consolidação da gestão por competências, por seu papel no desenvolvimento das competências necessárias, mas também, por contribuir na disseminação entre gestores e servidores dos conceitos envolvidos no modelo, além de orientar o desenvolvimento profissional do servidor na carreira.

Com a pesquisa observa-se ainda, a intenção da Receita em avançar no processo de implantação do modelo de gestão por competências, aplicando-o aos demais subsistemas da área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) [et al]. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANTONELLO C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

BECKER, Steffi Aline Stark; NICÁCIO, Jose Ângelo. Gestão de Pessoas por Competência- Uma Análise da Gestão de Talentos nas Organizações, comparado com o Modelo Convencional de recursos Humanos. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista- UNIOESTE/MCR- v.12- n.22- 1º sem. 2012- p.145 a 156- ISSN 1679-348X.** Disponível em: <saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/download/8663/7316>. Acesso em: 24 abr. 2018.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, J. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.41, n.1, 2001.

BRASIL. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

CAMÕES, M. R. de S. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. Brasília. ENAP, 2010.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. Elsevier. 2005.

COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Gente, 2004.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, Diogo Ribeiro da; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Cinco Fatores Institucionais e seus Desafios à Implementação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal**. ANPAD. Belo Horizonte/MG – 16 a 18 de novembro de 2014.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: Anais do 26º **ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. JABBOUR, Charbel José Chiappetta. SANTOS, Fernando César Almada. **Rumo à Sustentabilidade Organizacional: uma Sistematização sobre o Passado, o Presente e o Futuro da Gestão de Recursos Humanos**. II Encontro de gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba/PR – 15 a 17 de novembro de 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LANA, Manuela Sampaio.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão por competências**: impactos na gestão de pessoas. Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007. Disponível em:
<http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/EAC_Gestao_por_Competencias_Impactos_na_GP_Texto_2_18_p.1.pdf>. Acesso em Maio de 2018.

LARA, Janayna Formoside; SILVA, Marlene Buhlerda. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**, 2004. Disponível em:
<http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001>. Acesso em Abril de 2018.

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

MATTOS, P. L.A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000. p. 25-27.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional**, Tese (Doutorado), Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2014.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version). OECD Publishing, 2010.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PAZ, Luisa Magalhães Coelho Ávila; **Gestão de competências no setor público: competências comuns a gestores de organizações públicas federais**. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília – Brasília, 2009.

RABAGLIO, Maria Odete. **Jogos para seleção: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Site da Receita Federal do Brasil. Disponível em <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

_____. **Distribuição por grupos de Cargos - Posição em outubro de 2017 - Visão por Exercício**. 2017. Disponível em

<<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/servidores/quantitativo-de-cargos>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

_____. **Portaria RFB nº 2.543**, de 25 de abril de 2011. Aprova as Competências Institucionais e Individuais no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. 2011

_____. **Mapa Estratégico 2016-2019 Revisado**. 2016a. Disponível em <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/planejamento-estrategico/mapa-estrategico-2016-2019-revisado-a4-vf2.pdf/view>>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

_____. **Portaria RFB nº 038**, de 11 de janeiro de 2016. Aprova as Competências Institucionais e Individuais no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. 2016b.

_____. **Cartilha Gestão por Competências na Receita Federal do Brasil**. Brasília: RFB, 2016c.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências, estratégias, processos, desempenho e remuneração**: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO**. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83821>

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.2005.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003. p. 33 a 173.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1. Por que a Receita Federal optou pelo modelo de gestão por competências? Essa decisão está relacionada ao decreto 5.707/2006, que introduziu o conceito de gestão por competências no setor público federal?
2. De forma sucinta, por favor, descreva como funciona o modelo de gestão por competências na Receita Federal?
3. Qual o papel do setor de gestão de pessoas nesse processo? E o setor responsável pela capacitação e desenvolvimento, como se insere na gestão por competências?
4. Qual a importância do processo de capacitação e desenvolvimento para a consolidação do modelo de gestão por competências adotado na Receita?
5. A quem compete definir a necessidade de capacitação do servidor? Como se dá esse processo?
6. Há um plano de capacitação desenvolvido para os servidores? Por favor, explique como esse plano é elaborado e executado.
7. As demandas de desenvolvimento são aleatórias, com ações de capacitação isoladas e pontuais ou a Receita apresenta um processo contínuo e sistemático de desenvolvimento profissional?
8. Há uma “trilha de desenvolvimento” a ser percorrida pelos servidores? Por exemplo, um plano de desenvolvimento individual considerando o potencial do funcionário?
9. Que tipos de ações de capacitação (cursos, treinamento no trabalho, job rotation, seminários, leituras) são oferecidas? Há a democratização dessas oportunidades? Quem tem acesso às capacitações e como é esse acesso?
10. De que forma a Receita apoia o autodesenvolvimento do servidor (quando a iniciativa de desenvolvimento parte do próprio indivíduo)?
11. De que forma a Receita Federal avalia o retorno do investimento no desenvolvimento dos funcionários?
12. O que acontece ao servidor que não consegue atingir as competências necessárias a sua área de atuação?
13. Qual a sua avaliação sobre o modelo implementado na Receita e as melhorias que podem ser feitas, principalmente considerando o papel da capacitação e desenvolvimento?
14. A senhora gostaria de acrescentar algo sobre o modelo de gestão por competências e o papel da área de capacitação nesse processo?