**01 APRESENTAÇÃO**

A sociedade contemporânea, inserida numa economia do conhecimento, onde os recursos intangíveis passam a exercer uma importância maior do que os bens de capital e de produção e com cenários em constante mudanças, requer das organizações uma estruturação sólida, baseadas em equipes consolidadas, conscientes de suas atitudes, comportamentos e posturas, alinhados aos seus valores, orientados ao resultado final almejado. É nesse ponto que vemos a importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações, atuando em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até o nível estratégico, gerenciando talento, conhecimento e o capital humano disponíveis.

A Gestão de Pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da organização, utilizando adequadamente os processos de gestão de pessoas, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os resultados finais pretendidos.

Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como as organizações devem se estruturar para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, com as competências necessárias, a consciência do valor de seu comprometimento para alcançar os objetivos organizacionais, e comprometida com seu trabalho.

Nessa lógica de raciocínio e preocupado com a melhoria do desempenho das pessoas, com qualidade de vida, o GDFAZ idealizou e colocou em prática a presente pesquisa.

O presente relatório apresenta o resultado da pesquisa, objetivando uma discussão no grupo e buscar alternativas que possam auxiliar as SEFAZ no desenvolvimento de seu capital humano.

**02 OBJETIVOS**

Identificar o estágio em que se encontram as áreas de gestão de pessoas das Secretarias Estaduais de Fazenda de todos os Estados brasileiros e do Distrito Federal, a fim de buscar alternativas para que o GDFAZ possa ampliar a sua área de atuação e oferecer serviços para o desenvolvimento da área.

**03 RESULTADOS DA PESQUISA**

**3.1 Participantes da Pesquisa**

Em 02 de agosto de 2013 a Coordenadora Geral do GDFAZ – Sra. Maria Juraci Alves Câmara encaminhou aos integrantes do GDFAZ o link para a participação na pesquisa, através do seguinte texto:

O grupo “Trilhas de Capacitação” submete às Unidades da Federação a pesquisa sobre "ESTÁGIO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS". Essa iniciativa serve como parâmetro para novas ações a serem planejadas pelo GDFAZ no sentido de contribuir com as instituições fazendárias no avanço da Gestão por Competência.

A pesquisa deverá ser respondida por meio do *Google Docs*, clicando do *link* a seguir ([PESQUISA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS](https://docs.google.com/forms/d/15PFLYyQzFI9TM0Mf4VCtVB7fq4vFOiCchvVkboEozaI/viewform)).

Solicitamos a colaboração de todos no sentido de enviarem o questionário preenchido até o dia 07/08/2013 para que possamos realizar a análise dos resultados e apresentarmos ainda na 50ª Reunião do GDFAZ.

Participaram da pesquisa, respondendo ao questionário via *Google Docs*, 15 Estados e mais 01 Estado que encaminhou a pesquisa via email, com um percentual de **59,2%,** conforme demonstrado no mapa a seguir.



Verificou-se a ausência de participação do Distrito Federal e dos Estados: Roraima, Acre, Rondônia, Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, São Paulo, Rio de Janeiro, Sergipe e Goiás.

**3.2 Cargos dos respondentes da pesquisa**

Os respondentes da pesquisa atuam nos seguintes cargos:

* Gerente Executiva da ESAT;
* Subgerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
* Coordenadora de Gestão de Pessoas;
* AFTE;
* Coordenador de RH;
* Consultora Técnica da ESFAZ;
* Superintendente de Gestão de Pessoas;
* Superintendente Administrativa e Financeira;
* Técnica da Fazenda Estadual;
* Diretor da UCS;
* Diretora de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas;
* Responsável pelo Setor de Pessoal;
* Coordenadora de Administração de Pessoal;
* Agente Tributário Estadual;
* Agente Profissional de RH.

**3.3 Estrutura Organizacional**

O posicionamento da área de gestão de pessoas na estrutura organizacional da SEFAZ, conforme as respostas recebidas, consta do seguinte:

**Quadro 01 – Posição na Estrutura Organizacional**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Questões referentes ao posicionamento na Estrutura**  **Organizacional da SEFAZ** | **Respostas** | |
| **Nº** | **%** |
| - É uma diretoria própria subordinada ao Secretario da Fazenda | **3** | 19% |
| - É um departamento/setor subordinado a uma diretoria específica | **9** | 56% |
| - É um órgão de assessoramento subordinado a uma diretoria  ou ao Secretário | **0** | 0% |
| - Nenhuma das alternativas acima | **4** | 25% |
| **Total** | **16** | **100%** |

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

**Gráfico 01 – Posição na Estrutura Organizacional**



**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

Observa-se que, nas SEFAZ pesquisadas, ainda predomina a estrutura organizacional de **departamento**, vinculado a uma diretoria específica (56%). Chama a atenção, também, que nas secretarias pesquisadas, 25% dos órgãos de gestão de pessoas não utilizam nenhuma das estruturas incluídas na pesquisa.

**3.4 Percepção da área de gestão de pessoas pela SEFAZ**

Nesta questão pretende-se verificar o grau de importância dado a área de gestão de pessoas, pesquisando para tanto, a percepção da área pela secretaria. Os resultados obtidos foram:

**Quadro 02 - Percepção da área de gestão de pessoas pela SEFAZ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Questões referentes ao como é percebida a área de**  **gestão de pessoas na SEFAZ pesquisada.** | **Respostas** | |
| **Nº** | **%** |
| - Como uma área que desenvolve atividades operacionais | **8** | 50% |
| - Como uma área estratégica e que participa das decisões  estratégicas da Secretaria | **3** | 19% |
| - Como uma área de atuação operacional, mas que é consultada  em questões estratégicas | **4** | 25% |
| - Nenhuma das alternativas acima | **1** | 6% |
| **Total** | **16** | **100%** |

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

**Gráfico 02 - Percepção da área de gestão de pessoas pela SEFAZ**



**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

Coerente com a posição relatada na estrutura organizacional, as respostas obtidas nesta questão vem confirmar que a área de gestão de pessoas ainda não participa, efetivamente, de posições estratégicas. Somente 19% tem posição estratégica, o restante exerce somente atividades operacionais.

**3.5 Tipos de atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas**

No que se relação às funções e atividades desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas das secretarias pesquisadas, temos os seguintes resultados:

**Quadro 03 – Tipos de atividades desenvolvidas pela SEFAZ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipos de atividades desenvolvidas pelas**  **secretarias pesquisadas** | **Respostas** | |
| **Nº** | **%** |
| - Contribui para a realização das competências essenciais e estratégias da instituição, fornece informações e aconselhamento. | **3** | 19% |
| - Desenvolve estratégias apropriadas de gestão de pessoas e de processos que maximizem o desempenho dos servidores. | **4** | 25% |
| - Valoriza o desenvolvimento de valores e da cultura necessária para dar suporte às estratégias da instituição. | **5** | 31% |
| - Todas as alternativas acima | **4** | 25% |
| **Total** | **16** | **100%** |

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

**Quadro 03 – Tipos de atividades desenvolvidas pela SEFAZ**



**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

**3.6 Denominação da área de gestão de pessoas nas SEFAZ**

Com relação a denominação para a área de gestão de pessoas, adotada pelas secretarias de fazenda pesquisadas, os resultados foram os seguintes:

**Quadro 04 – Denominação da área de gestão de pessoas**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Denominação da área de gestão de pessoas nas**  **Secretarias pesquisadas** | **Respostas** | |
| **Nº** | **%** |
| - Diretoria de Gestão de Pessoas | **0** | 0% |
| - Gerência de Gestão de Pessoas | **2** | 13% |
| - Diretoria de Recursos Humanos | **1** | 6% |
| - Gerência de Recursos Humanos | **2** | 13% |
| - Setor de Pessoal | **1** | 6% |
| - Outra denominação | **10** | 62% |
| **Total** | **16** | **100%** |

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

**Gráfico 04 – Denominação da área de gestão de pessoas**

****

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

|  |
| --- |
| **Outra denominação da área de Gestão de Pessoas** |
| - Supervisão de Desenvolvimento Organizacional  - Sub-Gerência de RH,  - Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade  - Unidade de Administração de Recursos Humanos  - Coordenadoria de Gestão de Pessoas  - UCS/SEFAZ **62%**  - Gerência de Desenvolvimento Fazendário  - Superintendência de Recursos Humanos  - Coordenadoria Setorial de Gestão de Pessoas  - Assessoria Executiva de Recursos Humanos  - Superintendência de Gestão de Pessoas  - Grupo de Recursos Humanos Setorial |

Verifica-se que a área de gestão de pessoas, nas fazendas que participaram da pesquisa, recebe outras denominações diferentes daquelas que foram nominadas no formulário, alcançando um percentual de 62%. Nota-se que duas unidades recebem a denominação de Superintendência, o que significa que estão colocadas em nível estratégico. No entanto, as demais possuem denominações equivalentes a posições intermediárias ou operacionais na estrutura organizacional.

**3.7 Denominação dos processos da área de gestão de pessoas**

Os resultados obtidos nesta questão foram:

**Quadro 05 – Denominação dos processos da área de gestão de pessoas**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Questões sobre os processos da área de**  **gestão de pessoas** | **Respostas** | |
| **Nº** | **%** |
| a) Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração/Folha de Pagamento; e Carreira, Cargos e Salários. | **09** | 56% |
| b) Captação e movimentação de pessoas; Internalização, transferências e promoções de pessoas; Desenvolvimento: capacitação, *coaching, mentoring*; Inteligência organizacional; Valorização – recompensas; Apoio a gestão - informação, comunicação, relações sindicais e com a comunidade. | **02** | 13% |
| c) Nenhuma das alternativas acima | **05** | 31% |
| **Total** | **16** | **100%** |

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

Para a elaboração do gráfico utilizou-se a seguinte classificação: para a **questão “a”** denominou-se “**Conceitos de RH**”; e para a **questão “b”** utilizou-se o termo “**Conceitos de GP**”.

**Gráfico 05 – Denominação dos processos da área de gestão de pessoas**



**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

Observa-se que as respostas sobre os **processos da área de gestão de pessoas** das secretarias pesquisadas, confirmam as respostas anteriores de que as respectivas áreas são, ainda, de nível intermediário e não estratégico.

**3.8 Ferramentas e sistemas de gestão estratégica**

A partir do resultado da pesquisa, no que se refere as **ferramentas e sistemas** adotados pelas SEFAZ obteve-se os resultados apontados. Nesta questão os pesquisados podiam assinalar mais de uma alternativa, razão pela qual o total não é apontado.

**Quadro 06 – Ferramentas e sistemas de gestão estratégica**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ferramentas e Sistemas** | **Respostas** | |
| **Nº** | **%** |
| - Planejamento Estratégico | **11** | 50% |
| - Mapeamento de Processos | **6** | 27% |
| - Mapeamento das Competências Essenciais | **3** | 14% |
| - Mapeamento das Competências Individuais | **2** | 9% |

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

**Gráfico 06 – Ferramentas e sistemas de gestão estratégica**

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

Observa-se nas respostas desta questão que os entrevistados não levaram em conta o trabalho de Mapeamento das Competências Essenciais desenvolvido sob a coordenação do Instituto Publix e em conjunto COGEF e GDFAZ. Também, verifica-se que há um significativo avanço com relação a adoção do Planejamento Estratégico. Entretanto, muito pouco já foi feito em relação ao Mapeamento das Competências Individuais.

**3.10. Modelos de Gestão de Pessoas adotado pelas SEFAZ**

Esta questão está correlacionada com os quadros 2, 3 e 5, pois trata da classificação do **modelo de gestão de pessoas** adotado pelas SEFAZ. Os resultados obtidos foram:

**Quadro 07 – Modelos de Gestão de Pessoas das SEFAZ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Questões inerentes aos Modelos de Gestão de Pessoas** | **Respostas** | |
| **Nº** | **%** |
| **Modelo tradicional** de Recursos Humanos, cujo paradigma está relacionado com o conceito burocrático, predominando: atuação baseada em tarefas/padronização de procedimentos; ênfase na eficiência; observância ao caráter legal das normas e regulamentos; a capacitação focada somente em treinamentos; a gestão de pessoas com atuação, exclusivamente, operacional. | **06** | 37% |
| **Modelo intermediário** entre o Burocrático e o da Excelência na Gestão Pública, cujo foco da gestão de pessoas está saindo de uma atuação operacional para uma participação em nível estratégico; de um modelo de capacitação centrado em treinamento para um de desenvolvimento de pessoas; uma atuação preocupada em mapear os processos fazendários e alocar as pessoas em função de suas competências, mas com observância do caráter legal das normas e regulamentos. | **08** | 50% |
| **Modelo da Excelência** na Gestão Pública cujo paradigma está relacionado com o conceito de homem organizacional (aquele que desempenha diferentes papéis na organização); área de gestão de pessoas  posicionada e com efetiva participação no nível estratégico; foco da capacitação no desenvolvimento de pessoas (dimensão profissional e individual); com processos fazendários mapeados e a alocação, gestão e avaliação de pessoas por competências, alinhadas às competências essenciais e as estratégias da organização. | **02** | 13% |
| **TOTAL** | **16** | **100%** |

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

**Gráfico 07 – Modelos de Gestão de Pessoas das SEFAZ**

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

**3.11** **Desafios enfrentados para adotar o modelo de Gestão de Pessoas**

Aquestão objetiva detectar os desafios enfrentados pelas instituições pesquisadas para implantar um modelo de gestão de pessoas mais inovador. Nesta questão era possível assinalar mais de uma alternativa, razão pela qual não é apresentado o total das respostas obtidas. As respostas obtidas foram:

**Quadro 08 – Desafios enfrentados para adotar o modelo**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Questões sobre os desafios** | **Respostas** | |
| **Nº** | **%** |
| - Mudança da legislação relativa à contratação, movimentação e remuneração do pessoal. | **9** | 24% |
| - Falta de sensibilização e apoio dos dirigentes, do nível estratégico, para a realização das mudanças. | **9** | 24% |
| - Cultura organizacional centrada em um modelo burocrático. | **10** | 26% |
| - Falta de pessoal especializado, com conhecimentos especializados e adequados ao novo modelo, para planejar e conduzir as mudanças. | **10** | 26% |

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

**Gráfico 08 – Desafios enfrentados para adotar o modelo**

**Fonte:** Dados primários, GDFAZ, 2013.

Pelas respostas obtidas observa-se que a questão não foi interpretada no sentido de identificar os principais desafios no processo de mudança de um modelo tradicional para um outro mais inovador. No entanto, acredita-se que as respostas sejam a expressão da opinião dos respondentes, em função da situação vivida nas SEFAZ.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apresenta-se algumas considerações pessoais a partir da pesquisa efetuada, quais sejam:

1) As questões formuladas no instrumento de pesquisa foram dimensionadas por uma expectativa de que mais SEFAZ já utilizavam um modelo mais inovador de gestão de pessoas.

2) Em relação a estrutura organizacional verifica-se a necessidade de se fazer um nivelamento conceitual sobre o assunto, pois as denominações utilizadas nos leva a interpretar de que existe uma certa confusão. Como por exemplo, a diferenciação entre os órgãos de linha com poder decisório e os classificados como assessoramento.

3) No que se refere aos processos desenvolvidos pela área de gestão de pessoas, bem como a percepção dos respondentes, constata-se que, na sua quase totalidade, são processos tradicionais.

4) Outro ponto importante a considerar é o de que o trabalho desenvolvido pelo Mapeamento das Competências Essenciais e as Trilhas, pelas respostas obtidas, ainda não encontram um cenário adequado para uma efetiva implantação.

5) Como contribuição, sugere-se algumas trabalhos a serem desenvolvidos para proceder a inovação efetiva da área de gestão de pessoas das SEFAZ, tais como:

a) trabalhar junto às comissões do CONFAZ para que haja uma sensibilização dos secretários para a transformação da área de gestão de pessoas em órgão estratégico, talvez, nível de diretoria, envolvendo todos os processos.

b) efetuar um trabalho de mapeamento de processos da área de gestão de pessoas a exemplo do que foi feito com as trilhas.

c) o GDFAZ deveria elaborar um projeto de um curso de aperfeiçoamento em gestão de pessoas para ofertar a todas as SEFAZ, contemplando um novo paradigma. O curso deveria ser ofertado para as pessoas que atuam em todas as estruturas que lidam com pessoas, mesmo que estejam em unidades diferentes.

São Luís (MA), em 16 de agosto de 2013.