

**MARIA LÚCIA CALDAS CARVALHO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): UMA  
ABORDAGEM DOS RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA DA  
FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS

**Salvador – Bahia  
2004**

**MARIA LÚCIA CALDAS CARVALHO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): UMA  
ABORDAGEM DOS RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA DA  
FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS

Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia e Ciências – FTC, como parte integrante dos requisitos para conclusão do curso de Bacharel em Administração com habilitação em Recursos Humanos, sob a orientação do Professor Everaldo Antônio Grave de Marcelo.

**Salvador – Bahia  
2004**

C331 Carvalho, Maria Lúcia Caldas.  
Treinamento e desenvolvimento (T&D): uma abordagem dos recursos humanos da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia / Maria Lúcia Caldas Carvalho. – Salvador, 2004.  
65.: il.; 30 cm.

Inclui anexos.

Trabalho de conclusão do curso de Administração com Habilitação em Recursos Humanos – Faculdade de Tecnologia e Ciências.  
Orientador: Prof. Everaldo Antônio Grave de Marcelo.

1. Administração de empresas. 2. Recursos humanos. 3. Treinamento. 4. Motivação profissional I. Título. II. Marcelo, Everaldo Antônio Grave de, orient. III. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. IV. Faculdade de Tecnologia e Ciências – Salvador.

CDU 658.3

Ficha catalográfica elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da Faculdade de Tecnologia e Ciências – FTC, Unidade Salvador – Bahia.

**MARIA LÚCIA CALDAS CARVALHO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): UMA  
ABORDAGEM DOS RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA DA  
FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS

Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia e Ciências – FTC, como parte integrante dos requisitos para conclusão do curso de Bacharel em Administração com habilitação em Recursos Humanos, sob orientação do Professor Everaldo Antônio Grave de Marcelo.

**Prof. Everaldo Antônio Grave de Marcelo**  
**Prof. José Ângelo Sebastião Araújo dos Anjos**  
**Prof. Symone Bartel**

Data de aprovação                    \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Salvador – Bahia**  
**2004**

Ao meu filho Alexander, com certeza, a pessoa que mais me incentivou a seguir em frente e me fez refletir para melhor buscar a realização dessa grande realização pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a DEUS, que nos momentos difíceis ouviu as minhas orações e me conduziu ao melhor caminho.

Aos meus pais, pelo orgulho e felicidade que sempre demonstraram na realização dessa minha conquista.

Ao meu esposo, pelo apoio e compreensão nos momentos que precisei estar ausente.

A meu filho Alexander, pelo incentivo, carinho, colaboração e compreensão, presentes durante todo o tempo.

Ao Amigo e Mestre, Dr. José Ferreira Vieira, o qual acompanhei em toda a trajetória da minha carreira profissional, pela compreensão, pelo incentivo e pela oportunidade da minha realização pessoal e profissional, que com paciência e apoio entendeu os momentos de ausência ao trabalho para realização das pesquisas.

Ao Professor Everaldo Antônio Grave de Macedo, pela orientação eficaz, paciência e apoio sempre disponível, sem os quais seria impossível, a realização dessa Monografia.

Ao Professor José Ângelo Sebastião dos Anjos, pela orientação eficiente e paciência que nós dedicou.

A Professora Symone Bartel pela atenção, apoio e carinho constantes. Sempre disponível nos momentos de angústia proporcionando-me a tranquilidade necessária para o término deste trabalho.

Aos demais professores do curso de Administração com habilitação em Recursos Humanos.

Aos meus irmãos e cunhados que demonstraram alegria e entusiasmo nessa minha conquista.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, Antônia Carvalho de Queiroz, Eurides Mattos, Helka Sampaio, Silvana Junqueira Aires, Zilteman Wanderley, pelo apoio e pelas informações.

As colegas da Faculdade, Luciana Almeida, Rosângela Gomes, Sibeles Neves, pela troca de informações, incentivo e companheirismo, que fizeram chegamos juntas a essa grande conquista.

Aos Colegas do curso de Administração. Desejo boa sorte a todos na busca de seus objetivos de vida.

*Quero falar de uma coisa  
Adivinha onde ela anda  
Deve estar dentro do peito  
Ou caminha pelo ar*

*Pode estar aqui do lado  
Bem mais perto que pensamos*

*A folha da juventude*

*É o nome certo desse amor  
Já podaram seus momentos*

*Desviaram seu destino*

*Seu sorriso de menino*

*Tantas vezes se escondeu  
Mas renova-se a esperança*

*Nova aurora a cada dia*

*E há que se cuidar do broto  
Pra que a vida nos dê flor e fruto*

*Coração de estudante*

*Há que se cuidar da vida  
Há que se cuidar do amor  
Tomar conta da amizade  
Alegria e muito sonho  
Espalhados no caminho*

*Verde, planta, sentimento.  
Folha, coração, juventude e fé.*

*Música: Coração de Estudante  
Milton Nascimento*

## RESUMO

Esta monografia aborda os métodos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) aplicados no processo de capacitação dos funcionários do Grupo Fisco da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ), implementado pelo setor de Recursos Humanos (RH). A proposta pretende comprovar se os métodos do T&D – aplicados pelo setor de RH da SEFAZ – efetivamente capacita os funcionários para o bom desempenho das suas tarefas, de forma que a referida Organização atinja suas metas, já que foi necessário pesquisar a imagem da área de Recursos Humanos da SEFAZ junto aos seus colaboradores, e assim fazer uma abordagem do Treinamento e Desenvolvimento do Grupo Fisco da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, visando detectar a forma de divulgação do T&D, como produto de uma boa aplicação de qualidade. O objetivo do T&D é atingir as metas da Organização por meio do desempenho eficiente dos funcionários, tendo em vista que a desqualificação ou falta de treinamento acarreta um menor desempenho da Organização. O referencial metodológico foi à pesquisa de campo e a revisão bibliográfica, visto que são os responsáveis pelos dados apresentados pela comprovação do problema, dos objetivos e da hipótese.

**Palavras-chave:** Administração de empresas; Treinamento; Motivação profissional; Recursos humanos; Secretaria da Fazenda.

## ABSTRACT

This monograph approaches the methods of Training and Development (T&D) applied in the process of the employees' of the Grupo Fisco of the Clerkship of Finance of the State of Bahia training (SEFAZ), implemented by the section of human resources (RH). The proposal intends to be proven the methods of T&D - applied for the section of RH of SEFAZ - indeed it qualifies the employees for the good acting of your tasks, so that referred her Organization it reaches your goals, since it was necessary to research the image of the area of human resources of SEFAZ close to your collaborators, and like this to do an approach of the Training and Development of the Grupo Fisco of the Clerkship of Finance of the State of Bahia, seeking to detect the form of popularization of T&D, as product of a good quality application. The objective of T&D is to reach the goals of the Organization through the employees' efficient acting, tends in view that the disqualification or training lack carts a smaller acting of the Organization. The methodological referencial was the field research and the bibliographical revision, because they are the responsible for the data presented by the proof of the problem, of the objectives and of the hypothesis.

**Keywords:** Admistration of company; Training; Motivation professional; Human resources; Clerkship of Finance.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

- Figura 1** Organograma institucional
- Figura 2** Treinamentos realizados 1998-2003
- Figura 3** Avaliação de Satisfação dos Clientes/Contribuintes da SEFAZ
- Figura 4** Avaliação do Questionário de Funcionários
- Figura 5** Avaliação do Questionário de Gerentes/Coordenadores
- Quadro 1** Filosofia do Processo de Capacitação de Pessoas na SEFAZ

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ARH** - Administração de Recursos Humanos
- BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- PROCAD** - Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento
- RH** - Recursos Humanos
- SEFAZ** - Secretaria da Fazenda
- T&D** - Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
<b>1</b>	<b>CAPÍTULO I – INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: EM FOCO GESTÃO DE RH</b>	16
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II – EVOLUÇÃO DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA: DOS PRIMÓRDIOS AO SÉCULO XXI</b>	21
	2.1 ASPECTOS ESTRUTURAIS DA SEFAZ	24
	2.2 FILOSOFIA DE ATUAÇÃO	26
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III – GESTÃO DE RECURSOS NA SEFAZ</b>	30
	3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO ÂMBITO DA SEFAZ	32
	<b>3.1.2 Sistema de treinamento da EAF: reflexões e considerações</b>	34
	3.2 O PODER DA MOTIVAÇÃO: UMA PREOCUPAÇÃO DA SEFAZ	33
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS COLETADOS NA SEFAZ REFERENTES A SATISFAÇÃO, EFICÁCIA E IMAGEM DA SEFAZ</b>	41
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	52
	<b>REFERÊNCIAS</b>	55
	<b>APÊNDICE A – Questionário de Clientes/Contribuintes</b>	58
	<b>APÊNDICE B – Questionário de Funcionários</b>	59
	<b>APÊNDICE C – Questionário de Gerentes/Coordenadores</b>	60
	<b>APÊNDICE D – Significado das siglas do Organograma da SEFAZ</b>	61
	<b>ANEXO A – Decreto n. 8.199, de 27 de março de 2002</b>	63
	<b>ANEXO B – Portaria n. 004, de 6 de janeiro de 2003</b>	65

## INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas ocorridas mundialmente, no âmbito das organizações levaram as pessoas a uma nova realidade. Os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) precisam adaptar-se, a demanda é imediata e diversificada, cada profissional precisa de informações específicas para seu trabalho no momento em que este é exercido. No entanto, é sabido pelos profissionais da área de T&D que o aprendizado não se restringe à aquisição de conhecimento.

Mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipes e aumentar a produtividade precisam de uma mudança de atitude, de postura por parte de cada profissional. Muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho diz respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional, entretanto apenas eventos pontuais como: palestras, seminários e *workshops* podem não levar aos resultados esperados, são considerados estímulos efêmeros, causam impacto, entretanto necessitam de continuidade.

De acordo com Boog (1999) o treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. Nele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo. O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento.

O treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades, potencialidades visando a um crescimento tanto no aspecto profissional, cultural do indivíduo como da empresa, no que tange à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios. Este conceito necessariamente implica uma mudança de atitudes e de comportamentos. A própria evolução da administração de recursos humanos nos dá uma idéia bem clara disto, em que pese à necessidade de mantermos uma preocupação constante quanto aos fatores formais e motivacionais do homem.

Na prática costuma-se diferenciar o treinamento do desenvolvimento profissional. Na verdade, esta diferenciação é conceitual e sutil, pois se prende mais ao enfoque dado e ao seu período de abrangência.

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial. Para atender a essa nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado (BOOG, 1999, p.17).

Já segundo Argyris (1992 apud BOOG, 1999, p. 18) nos anos 70, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais continuamente de atualização e aprendizagem do que a autoridade gerencial. Nessa condição a formação profissional deu um novo salto qualitativo ao

tornar-se uma alternativa para a autoridade gerencial na cadeia de eventos da eficácia. É por isso que os programas de formação e atualização profissional tornam-se metas essenciais do sucesso nos negócios.

Burrell e Morgan (1979 apud BOOG, 1999, p.18) observam:

O crescente volume de investimentos requerido por esses programas e o caráter de resultados de médio prazo transformou o treinamento numa atividade de alto risco. É difícil manter na empresa pessoas mais competentes, são freqüentes questionamentos epistemológicos na literatura e os modismos que propiciavam até embaraços significativos a várias metodologias e abordagens de formação, deixando o administrador inseguro em relação a qual caminho seguir.

Segundo Chiavenato (1999a, p.294),

a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

Em consequência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica, mas da sociedade, e novas idéias

apareceram, como se pode perceber em diversas iniciativas nos estados Unidos. Segundo Steinmetz (1976 apud BOOG, 1999, p. 18) em 1886, cidades industriais como *Cleveland, Chicago e Cincinnati* já possuíam escolas particulares, enquanto que na Filadélfia e Baltimore contavam com escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional. Em paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram escolas na própria fábrica, como aconteceu com a *Hoe & Company* de Nova Iorque em 1872, que devido ao seu alto volume de negócios abriu uma escola para a formação de maquinistas dentro de suas dependências.

A empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional. Isso já foi observado na iniciativa do *College of Engineering* que em 1990, introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores. Nesse sistema, o estudante freqüentava a escola por certo período, trabalhava num período semelhante na fábrica, retornava novamente à escola para terceira etapa e concluía sua formação numa última etapa de estágio na fábrica, onde posteriormente permanecia como empregado. Pode-se dizer que, nos anos 20, o treinamento já era uma instituição tradicional, e daí evoluiu qualitativamente.

A partir de 1930, o treinamento ganhou novo status como atividade administrativa ao se tornar “parte integral da estratégia empresarial” (deixando de ser) uma questão “operacional”. De acordo com Kim (1993 apud BOOG 1999, p. 18) tal status requeria informações científicas mais seguras sobre habitação e aprendizagem profissional, que por sua vez demandavam significativa dedicação por parte das ciências comportamentais. Muitos experimentos e teorias resultaram desse esforço

como se pode constatar na proposta do *Training within Industry* (TWI) que discorre sobre instrução, relações de trabalho e simplificação das tarefas dentro das indústrias e na Pesquisa-Ação, duas metodologias bastante conhecidas.

Como se pode observar, a capacitação profissional foi-se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios, como convém à condição ontológica do ser humano. A revelia desta falácia, questiona-se se os métodos de T&D aplicados pelo setor de Recursos Humanos da Secretaria da Fazenda, capacita satisfatoriamente seus colaboradores.

## CAPÍTULO I - INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: EM FOCO GESTÃO DE RH

Se alguém procurar publicações à respeito do assunto referente à gestão de pessoas no serviço público, terá certamente dificuldades para encontrá-lo considerando que poucos autores discorreram sobre o tema, no cenário nacional. A maior parte do material disponível é de autoria de órgãos governamentais, obviamente os maiores interessados em produzir conhecimento na área, porém há dificuldades em encontrar obras neste segmento. O acesso a esses assuntos é dificultado a quem se encontra distante do contexto do serviço público.

É realmente importante o estudo de RH em órgãos públicos? A outra pergunta é: existem realmente diferenças significativas de gestão de RH pública e privada para serem levadas em consideração?

Segundo estudos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cerca de 25% dos trabalhadores formalmente registrados estão trabalhando nessa área, seja na esfera Municipal, Estadual ou Federal. Esse número é apenas uma média, sendo que percentuais maiores podem ser verificados nos estados

do Norte. Outro fator, é que todos nós dependemos dos serviços públicos, seja quando acordamos e acendemos a luz ou quando precisamos de um atendimento de emergência num hospital público. Porém, nem sempre a culpa é do servidor público, daí adentramos na segunda questão.

Para a empresa privada, a competitividade é uma questão de sobrevivência. O mercado não exige a competência. Se existem questões relacionadas a interesses pessoais, políticos, jogos de *status* e coleguismo, por certo existem, mas antes de tudo, via de regra, vem a eficácia na atuação da organização. Neste raciocínio, cabe dizer que os requisitos básicos de um planejamento estratégico, como as definições de missão, visão e valores, os quais dão um senso de direção às pessoas, são encontradas como exceção em instituições públicas, principalmente naquelas ditas "puras", onde todo o recurso advém inteiramente do "estado-patrão".

No caso de empresas de economia mista, onde existem os interesses dos acionistas, tendo a Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) como maior exemplo, já se nota uma maturidade muito maior no tratamento dado às questões gerenciais. Em resumo, quanto maior a participação do interesse privado, mais administração (tratada como ciência) e menos politicagem.

Também deve ser considerada a existência de uma legislação específica de Recursos Humanos na atividade pública, que influencia diretamente os processos de gestão de RH, quais sejam: recrutamento e seleção, treinamento, aplicação, avaliação, manutenção e controle. Num processo de seleção, por exemplo, enquanto a iniciativa

privada dispõe de testes, entrevistas, dinâmicas de grupo e o que mais lhe convier, o serviço público tem como ferramenta principal o concurso público, sob o risco de enfrentar contestações judiciais por parte dos reprovados no processo, caso utilize outros mecanismos de seleção que possuam critérios vistos como "subjetivos". Ainda que o concurso público seja eficiente para medir habilidades técnicas e teóricas, deixa muito a desejar para a constatação de habilidades comportamentais.

Remunerações e gratificações definidas através de Lei, estabilidade no emprego após aprovação em estágio probatório de três anos e impedimento de alteração do cargo que ocupa conforme o desempenho são apenas algumas das dificuldades impostas pela legislação, ainda que a mesma tenha sido criada para proteção dos próprios servidores e da sociedade (SALDANHA, 2004).

Assim, realmente fica difícil obter no serviço público, tudo aquilo que já é difícil nas melhores empresas privadas, no conhecido discurso de "funcionários produtivos e competentes, com capacidade de trabalho em equipe, criativos, motivados, socialmente responsáveis e realizados". Entretanto, a sociedade quer funcionários públicos bem preparados, competentes e profissionais de primeira linha.

O Decreto nº 7.899 regulamenta que "o servidor público estadual investido em cargo público permanente só adquire estabilidade no emprego após o cumprimento do estágio probatório durante o período de 3 (três) anos, durante o qual serão apuradas sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo". Critérios como: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade são observados

periodicamente para assegurar a qualidade dos serviços públicos do estado. Oferece ainda, para reter essa massa de novos funcionários, trabalho muito aquém das suas competências, estabilidade e garantia de aposentadoria. Uma vez dentro da carreira pública, pouco importa se sua produtividade é alta ou baixa, basta não ficar abaixo da exigência mínima e certamente o servidor jamais sofrerá a ameaça de desemprego. Mas esta visão vem se modificando ao longo dos anos e equiparando-se ao mercado privado, que oferece altos salários somente àqueles que estão dispostos a produzir mais e melhor, o que gera maior risco.

Ocorre, então, que o gestor de Recursos Humanos de uma organização pública deve ter habilidades políticas e técnicas, essencialmente para as seguintes medidas:

- Convencer a alta administração da necessidade de se desenvolver um plano estratégico de atuação, com objetivos definidos em função do seu grande cliente, a **sociedade**, definindo metas e indicadores de resultados.
- Compreender e modificar a cultura da organização, visando a criação de uma mentalidade de resultados de qualidade e produtividade, na medida do possível em detrimento aos interesses políticos.
- Ter habilidade de distinguir as ferramentas de gestão de pessoas que podem ser aplicadas no ambiente público, com melhores resultados, apesar das dificuldades legais já mencionadas e expurgando modismos e conceitos que não venham a acrescentar.

- Garantir a condição de trabalho dos seus colaboradores num ambiente, por vezes, repleto de dificuldades, injustiças e entraves burocráticos, ocasionalmente atuando como contestador inflexível, apesar da visão que a sociedade tem como sendo uma classe abastada e cheia de regalias.

Observa-se, que as pessoas que trabalham no serviço público tenha desempenho e satisfação em suas atividades na medida que os gestores adotem políticas eficazes e eficientes não só com relação aos recursos humanos, mas na administração de todas as áreas da organização. Nota-se ainda, uma postura enraizada na falta de profissionalismo das elites dirigentes, em que os profissionais públicos que são capacitados para gerenciar e montar verdadeiras equipes nos órgãos públicos, infelizmente não são os escolhidos para os cargos de confiança e de gestão. Essa prática parece, mas as organizações com estruturas viciadas têm sido alvo de críticas e seus dias estão contados.

A competência na gestão da coisa pública tem conseguido superar a indicação política-partidária graças ao posicionamento de alguns órgãos públicos, cada vez mais voltados para retomada dos padrões éticos e qualidade na prestação de serviços públicos. Há uma correlação positiva entre ética e lucratividade, mesmo que, a curto prazo, haja tensão ou conflito entre esses dois fatores críticos para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

## **CAPÍTULO II - EVOLUÇÃO DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA: DOS PRIMÓRDIOS AO SÉCULO XXI**

No dia 04 de outubro de 1931 foram criados o “Thesouro Público Nacional” e as “Thesourarias das Províncias”. Somente em 23 de maio de 1892 seria empossado o primeiro Governador eleito do Estado da Bahia, o Senhor Joaquim Manoel Rodrigues Lima.

O emergente Thesouro Provincial já ganhara a denominação de Thesouro do Estado, até que em 16 de agosto de 1895, a Lei nº 115 criou a Secretaria do Thesouro e Fazenda do Estado, sendo João Moreira César Pinho o primeiro Secretário da Fazenda da Bahia. Dada a instabilidade política da época, esse Secretário foi empossado integralmente, sendo efetivado no final da gestão de Rodrigues Lima. Antes

não existiam as Secretarias de Estado como atualmente e sim uma única Secretaria que era responsável pela administração de todas as áreas. No dia 29 de julho de 1899, através da Lei n° 318, o Governo autorizava a nomeação dos funcionários necessários ao desenvolvimento das atividades fazendárias, que já se avolumaram. Em 30 de abril de 1941, através do Decreto-Lei n° 11.889 o Interventor Federal do Estado da Bahia, Dr. Landulpho Alves, reorganizou a Secretaria da Fazenda e o Tesouro do Estado, que passou a chamar-se Secretaria da Fazenda, denominação atual. Depois, algumas reorganizações foram efetuadas na estrutura administrativa fazendária, sendo que a mais profunda aconteceu em 1966 com a Lei n.º 2.321, de 11 de abril, através da reforma Administrativa do Estado da Bahia.

De acordo com a Lei de criação, a Secretaria do Tesouro e Fazenda era composta de duas diretorias: Directoria do Tesouro e Contabilidade e Directoria de Rendas, que funcionavam em edifícios separados. Inicialmente, as suas atribuições eram os serviços de contabilidade e escrituração da despesa, arrecadação e correspondência oficial. Naquela época, de acordo com a Constituição Republicana de 1891, os Estados tinham competência para cobrar impostos sobre exportação de mercadorias, sobre bens imóveis, sobre transmissão de propriedade e sobre indústria e profissões.

Atualmente a Secretaria da Fazenda tem por finalidade formular, coordenar e executar as funções de administração tributária, financeira e contábil do Estado.

Segundo o documento intitulado “Quando o Santo de Casa faz milagre!” elaborado pela Secretaria da Fazenda (SEFAZ) que aborda a criação da Coordenação de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CDRH), através do Decreto nº 680 de 18 de novembro de 1991, onde foi aprovado o Regimento da Secretaria da Fazenda, época em que se iniciou a fase de modernização de gestão de pessoas naquela organização, e que tinha como finalidade: planejar, promover, coordenar, executar, acompanhar e avaliar os programas de capacitação de recursos humanos na área de administração fiscal e demais atividades da Secretaria, tendo contado com o assessoramento da Gerência de Assistência Técnica (GETEC), competindo à mesma:

- Produzir instrumento de acompanhamento e avaliação das ações de capacitação;
- Participar da elaboração do programa estadual de estágio;
- Implementar no âmbito da Secretaria da Fazenda o programa estadual de estágio;
- Realizar levantamento e cadastramento das necessidades de treinamento;
- Produzir o material institucional necessário às ações de capacitação a cargo da CDRH; e
- Propor alternativas metodológicas para aplicação das ações de capacitação.

Em entrevista realizada no dia 29 de agosto de 2004, com a Diretora de Recursos Humanos (DRH), da atualidade na SEFAZ, Dra. Sylvana Junqueira Aires, a CDRH implantou uma política de desenvolvimento de pessoas atrelada ao planejamento estratégico e às metas da organização.

Os registros do treinamento eram feitos através de dossiê manuscrito e cada treinamento tinha uma pasta chamada – “dossiê de treinamento” - com os cursos relacionados por área de interesse, ou seja, financeira, administrativa, tributária e de informática. Ao final de cada curso era apresentado relatório mensal contendo quantidade de treinados inscritos, concluintes, carga horária e custo total.

Em 1996, foi criado o Programa de Qualidade Total da SEFAZ, no âmbito da CDRH que finalmente foi alçada à Diretoria, agora com as funções de promover, coordenar, orientar, desenvolver, capacitar e avaliar os recursos humanos da Secretaria. A Diretoria tornando-se referência nacional à época da publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal, por ser a única administração estadual do país enquadrada nas disposições orçamentárias. O lema em vigor na SEFAZ é: ter uma “visão” desenhada para a consolidação da excelência na administração fazendária, com a “missão” de prover e administrar os recursos públicos para viabilizar financeiramente o desenvolvimento do Estado da Bahia e o seu “negócio” é administração tributária, captação de recursos e controle das finanças públicas.

## 2.1 ASPECTOS ESTRUTURAIS DA SEFAZ

A Secretaria da Fazenda apresenta o seguinte organograma (Figura 1).

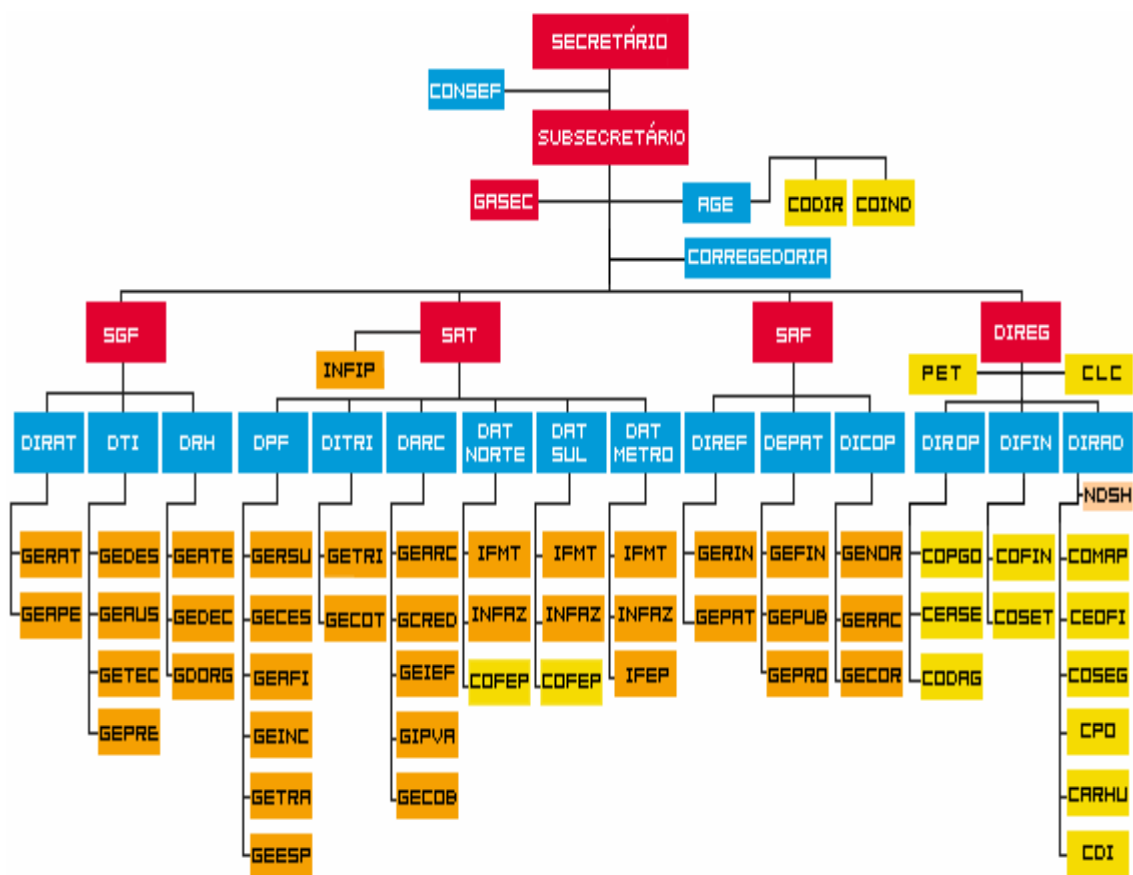



Figura 1 – Organograma institucional  
Fonte: Site da SEFAZ (2004)

## LEGENDA

 Gabinete do Secretário e Superintendências

 Diretorias

 Gerências e Inspetorias

 Núcleo de Desenvolvimento do Ser Humano

 Coordenações

## 2.2 FILOSOFIA DE ATUAÇÃO

A SEFAZ, pioneira com a sua criação da Educação Corporativa, entre as demais secretarias estaduais, visa tornar o quadro profissional da Secretaria da Fazenda um grupo de excelência na sua área de atuação, calcado em aperfeiçoamento, avaliação por mérito e incentivo à atuação profissional. Os suportes necessários para a execução dessa política adotada, foi a criação do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento (PROCAD), implantado através do Decreto nº 8.199/2002 e regulamentado através da Portaria nº 004/2003, para estruturar e ampliar as ações de treinamento; o sistema de gestão de desempenho, visando a avaliação dos resultados positivos de cada unidade e do servidor, e a instituição do Prêmio de Desempenho Fazendário (PDF) como forma de incentivar o desempenho em equipe.

Como resultado desse trabalho a SEFAZ contribuiria com seu modelo de gestão de pessoas do sistema de treinamento em outras Secretarias de Estado onde as mesmas viram implantar junto aos seus gestores e colaboradores um trabalho de conscientização em Treinamento e Desenvolvimento com elo de encontro entre a gestão de desempenho e a própria execução do Planejamento Estratégico da sua organização. Assim, a negociação das evidências objetivas de desempenho haveria de expressar a participação de cada servidor no Plano de Ação de seu próprio setor de trabalho, com benefício eficaz para a Organização como um todo.

Essa estrutura segue a filosofia de uma educação corporativa. A SEFAZ continua investindo nos funcionários da Secretaria, oferecendo cursos que vão desde aperfeiçoamento técnico até pós-graduação. Atualmente, já tem cerca de 47% dos profissionais do fisco pós-graduados, e a meta é chegar a 100%.

Ficou constatado que o Programa de Educação Corporativa SEFAZ (Figura 2), trata de um processo de educação continuada, onde o crescimento é um desafio que traz desenvolvimento profissional para o servidor e resultados concretos de produtividade para a Organização, numa integração harmônica, conforme demonstra o gráfico a seguir:

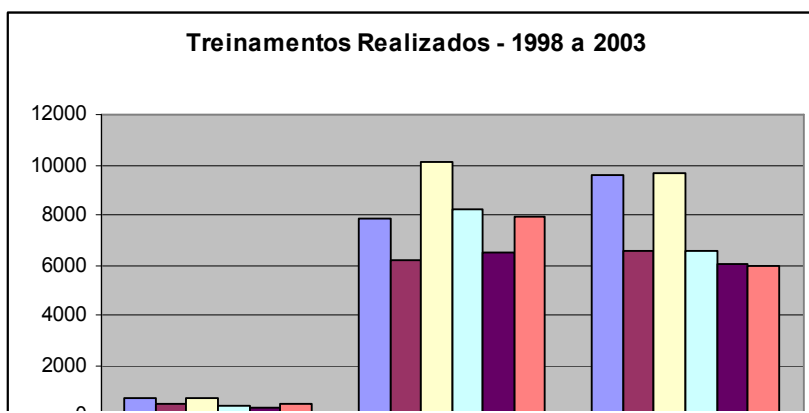


Figura 2 – Treinamentos realizados – 1998 a 2003  
 Fonte: Dados colhidos da SEFAZ

Tipos de cursos: todos relacionados aos campos de desenvolvimento do PROCAD que são: Tecnologia da Informação; Direito e Legislação; Administração, Economia e Finanças; Contabilidade, Auditoria e Fiscalização; Conhecimentos Gerais, Habilidades e Atitudes.

Os registros de T&D atualmente são feitos no Sistema de Informações dos Servidores (SERV) da SEFAZ, através de relatórios técnicos de cada evento (curso) e que é preenchido pelo coordenador responsável pelo curso.

Como será demonstrado a seguir no Quadro 1, em entrevista concedida pelo Sr. Ivonildo Leonidas Fernandes de Oliveira, Gerente de Desempenho e Carreira do DRH/SEFAZ, em 17 de setembro de 2004, a SEFAZ desenvolveu ao longo desses anos um programa eficaz de qualificação para os seus colaboradores com resultados satisfatórios e voltados para as metas da Organização.

A N T E S	D E P O I S
◆ Capacitação focada nas tarefas	◆ Capacitação focada nas tarefas, na gestão e nas estratégias da Organização.
◆ Aprendizagem descontinuada e contingencial	◆ Aprendizagem contínua com foco no desenvolvimento e nos resultados
◆ Curso de curta duração	◆ Curso de curta, média e longa

	duração
♦ Pouca utilização de instrutores internos	♦ Ampla utilização de instrutores internos
♦ Aprendizagem voltada para capacitação técnica	♦ Aprendizagem ampliada para o desenvolvimento de novas habilidades e mudanças de atitudes
♦ Recursos Humanos sem planejamento	♦ Implantação da cultura de planejamento em RH

Quadro 1 - Filosofia do Processo de Capacitação de Pessoas na SEFAZ

Esses foram os resultados alcançados pela SEFAZ, visto que a visão de que um Plano de Carreira não é algo que dependa de uma simples avaliação de desempenho, agregada a um critério qualquer de antigüidade na função. Pelo contrário, trata-se de um processo de educação continuada, onde o crescimento é um desafio que traz desenvolvimento profissional para o servidor e resultados concretos de produtividade para a organização, numa integração harmônica.

A dimensão do projeto proposto confirmou a visão de que a educação continuada é um desafio que traz desenvolvimento profissional para o servidor no seu desempenho e resultados concretos de produtividade para a organização, numa integração harmônica, em busca de reconhecimento da própria competência no agir profissional.

### CAPÍTULO III - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA SEFAZ (BAHIA)

Instituída em 1978, sob o formato de autarquia, pela Lei nº 3.640, de 5 de janeiro de 1978, que dispõe sobre a reestruturação administrativa da SEFAZ, a Escola

de Administração Fazendária do Estado da Bahia tinha como finalidade promover a especialização e o aperfeiçoamento dos servidores estaduais e municipais, desse modo esses resultados seriam aplicados no aprimoramento dos serviços fazendários.

A estrutura organizacional da EAF/BA era composta de dois órgãos: o deliberativo, formado pelo seu Conselho e o executivo composto pela Coordenação Administrativa, de Treinamento, de Programas Especiais e por uma Diretoria.

Em essência, as competências atribuídas a EAF/BA eram as seguintes:

- ❖ Planejar, promover e intensificar programas de treinamento sistemático e progressivo de servidores estaduais e municipais, a curto e a longo prazo, nas áreas econômico-financeira, fiscal, contábil e outras afins;
- ❖ Executar, isolada ou conjuntamente, projetos e atividades de treinamento que venham a ser convencionados com entidades públicas ou privadas, respeitadas as prioridades dos serviços a serem prestados à Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia;
- ❖ Promover a divulgação de idéias e práticas capazes de contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da administração pública;
- ❖ Orientar e acompanhar a implantação de atividades de desenvolvimento de recursos humanos de órgãos e entidades convenientes;

- ❖ Instituir, quando necessário, mediante convênio com órgãos federais, universidades e outras entidades públicas e privadas, pesquisas, cursos, jornadas de treinamento e encontros acerca de assuntos fazendários;
- ❖ Promover o intercâmbio de informações e experiências no âmbito da administração fazendária federal, estadual e municipal;
- ❖ Promover estudos e pesquisas metodológicas e aplicadas, visando o aperfeiçoamento de técnicas nas áreas de competência da Autarquia;
- ❖ Conceder bolsas de estudo para cursos de especialização e aperfeiçoamento de funcionários da Secretaria da Fazenda e de municípios;
- ❖ Manter serviços de documentação didática e técnica; e
- ❖ Desenvolver outras atividades compatíveis com suas finalidades.

Em entrevista concedida pelo Doutor José Ferreira Vieira, em 19 de agosto de 2004, em resposta ao questionamento como percebia a instituição antes de sua gestão, relata que “[...] seu projeto inicial foi bastante ambicioso, com objetivos que se conflitavam com órgãos já tradicionais da estrutura fazendária. [...] a EAF deveria ater-se aos objetivos de desenvolvimento de recursos humanos, com apoio de estudos e pesquisas nesta área”.

O Diretor polariza e salienta a importância da “valiosa contribuição que a EAF prestava na dinamização dos serviços fazendários e que o potencial de sua equipe poderia ser melhor aproveitado”. E acrescenta que espera “que a Instituição continue ‘treinando e valorizando o servidor fazendário’, de modo que a SEFAZ possa [...] contar com pessoal competente e motivado para o exercício de suas funções [...]”.

### 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO ÂMBITO DA SEFAZ

Iniciativas abarcando treinamento e desenvolvimento nos reporta ao homem das cavernas que asseguravam a sobrevivência e continuidade da espécie humana repassando aos seus descendentes conhecimentos básicos. O início desse processo de se perfilhar a importância de treinamento e desenvolvimento, acontece a partir da Segunda Grande Guerra Mundial até o fim da década de 80. Muitas pesquisas foram realizadas neste período buscando-se alicerçar o estudo dessa área. As pesquisas científicas persistem para atender uma demanda contínua de uma sociedade cada vez mais exigente, ativa e informatizada.

Vargas (1996, p. 126) considera que:

[...] treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Diversos autores salientam a importância da definição para treinamento e desenvolvimento, entretanto seus pressupostos são coerentes, não há desigualdade marcante entre eles.

Segundo Nadler (1984 apud VARGAS, 1996, p. 127) define desenvolvimento de recursos humanos como “sendo experiências organizadas de aprendizagem, em um período definido de tempo, para aumentar a possibilidade de melhoria da *performance* no trabalho e o crescimento”. Entender-se por desenvolvimento de recursos humanos um mix de treinamento, educação e desenvolvimento, considerado uma expressão mais completa.

O PROCAD foi criado buscando responder a um desafio lançado numa conferência pela Dra. Sullivan Palmers diz ser “somente através do desenvolvimento contínuo de pessoas, num processo amplo de educação dentro da organização pública, é que podemos garantir, no futuro, um Estado moderno, eficiente, capaz de responder às demandas do novo cidadão”.

Algumas características do Programa desenvolvido pela SEFAZ seguem os seguintes objetivos específicos:

- ◆ Subsidiar os gestores no planejamento da capacitação de suas unidades pela oferta de um conjunto de eventos ordenados e estruturados;
- ◆ Auxiliar os gestores na escolha de ações de capacitação eficazes, oferecendo grades específicas às unidades;
- ◆ Compor grades com recomendações de capacitação compatíveis com as atribuições específicas das unidades e competências dos sistemas de avaliação a ser criado, organizadas conforme os campos de desenvolvimento técnico e gerencial de um

*Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento*, que se chamaria PROCAD;

- ◆ Vincular o aprendizado e o desenvolvimento profissional às principais metas organizacionais;
- ◆ Atrelar as necessidades individuais de capacitação aos objetivos da unidade;
- ◆ Vincular as ações de capacitação às atribuições específicas das ocupações;
- ◆ Vincular o processo de desenvolvimento do servidor as competências avaliadas;
- ◆ Contemplar as dificuldades individuais de realização de tarefa nos Programas de Capacitação;
- ◆ Criar uma abordagem sistêmica ao aprendizado e ao desenvolvimento;
- ◆ Transformar a organização numa comunidade de aprendizagem permanente;
- ◆ Desenvolver no corpo gerencial o papel de líder educador e agente promotor de desenvolvimento e estímulo ao aprendizado de sua equipe;
- ◆ Disseminar o capital intelectual dos especialistas da SEFAZ, promovendo sua atuação como instrutores; e
- ◆ Consolidar parcerias com Universidades e Entidades de Ensino que possam contribuir para o desenvolvimento dos servidores.

### **3.1.2 Sistema de treinamento da EAF: reflexões e considerações**

A concepção do sistema de treinamento desenvolvido pela EAF/BA acredita e credita que a educação deve ser um processo facilitador de mudanças e de aprendizagem. Prega que o único homem educado é o que aprendeu a aprender; o homem que aprendeu a adaptar-se e mudar, que percebe que nenhum conhecimento é seguro e que só o processo de buscar conhecimento dá alguma base para a segurança.

A Administração de Recursos Humanos da EAF surgiu com o crescimento das organizações ficando a cargo dela dismitificar a complexidade das tarefas organizacionais. A ARH é vista como ação positiva no sentido de se conseguir uma administração mais eficaz, procurando aproveitar melhor a inteligência, cultura e até mesmo os sentimentos dos seus empregados, assim como suas qualidades profissionais. Nesse ínterim abordaremos como o treinamento é considerado no sistema organizacional governamental sem abandonar a idéia de sistema como um complexo integrado de subsistemas.

Data do início da década de 70 o sistema de treinamento na Secretaria da Fazenda, tem sua primeira moradia na Assessoria Setorial de Programação e Orçamento (ASPO) que assegurava as seguintes e relevantes condições para o Sistema: fácil acesso à cúpula e maior influência nas decisões; contatos com ambientes organizacionais relevantes e visão macro e microssistêmicas.

A priori o sistema de treinamento mostrou ser um processo moroso, apesar da eficiência do treinamento. Daí a necessidade de uma nova estruturação, sob um

enfoque sistêmico, criando outros pólos de treinamento vinculados às Delegacias Regionais mas sob a coordenação técnica da ASPO. Conseguindo desta forma, num período relativamente curto, consolidar-se como uma atividade irreversível e permanente na SEFAZ, reafirmando a importância e a necessidade desses treinamentos como fator essencial de valorização de seus recursos humanos.

O Sistema de Treinamento da EAF cumpriu de maneira integral seus objetivos, desempenhando suas atividades de apoio técnico e de apoio administrativo, o Governo do Estado da Bahia permitiu que se criasse a Escola de Administração Fazendária, em 1978, com todas suas coordenações voltadas para a atividade de desenvolvimento de Recursos Humanos, tendo as seguintes linhas de ação:

- Atender os recursos humanos do Sistema Fazendário, sua principal clientela, cujo aperfeiçoamento se constitui no objetivo percípua da EAF;
- Realizar trabalhos voltados para as atividades internas da Coordenadoria e de toda a EAF;
- Conquistar novos espaços na área da administração pública, transcendendo os limites do Sistema Fazendário e
- Manter contato com outras entidades, objetivando a troca de informações e celebração de acordos e convênios de interesses da EAF/BA, inclusive visando a obtenção de bolsas e estágios no país e no exterior para os servidores fazendários.

A então clientela da EAF/BA caracterizava-se por 40% dos seus funcionários tinham formação especializada, nível técnico 16% e nível superior apenas 24% do quadro funcional. Baseando-se na política da Administração Fazendária, no que se refere ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus recursos humanos definiu-se três grandes áreas de atuação, cobrindo assim as diversas áreas da Organização. As áreas de atuação ficaram definidas assim: Administração Geral; Tributária e Financeira. A sistemática utilizada na EAF sempre foi desenvolver e valorizar os Recursos Humanos do Sistema Fazendário. A rigor o treinamento não tem início nem fim, constitui-se num ciclo cuja avaliação o regula devidamente.

Várias são as fases dos projetos de treinamento desde sua elaboração até sua execução, acompanhadas de perto pela diretoria e assessoria procurando minimizar as distorções que possam ocorrer entre as necessidades diagnosticadas e objetivos propostos. A eficácia de cada treinamento dependerá de um acompanhamento posterior, quando serão testados os seus efeitos.

Todos os treinamentos e esforço empregados pela EAF/BA refletem sua filosofia organizacional, buscava-se não só uma melhor qualidade nos resultados obtidos, como também uma posição mais técnica e humanística na área de Recursos Humanos.

### **3.2 O PODER DA MOTIVAÇÃO: UMA PREOCUPAÇÃO DA SEFAZ**

Em uma conceituação mais ampla, que extrapola o ambiente puramente organizacional, alguns autores propuseram uma definição para motivação organizacional. Todos, entretanto guardam entre si a mesma coerência com relação aos seus pressupostos, não havendo disparidade marcante entre eles. Considerando-se, a origem etimológica do termo, a palavra motivação deriva-se originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover, daí vem a ação de mover, isto é, motivação.

Segundo Minicucci (1995, p.215) “a motivação pode levar você a uma direção, de tal forma que você esteja interessado em atingir seus objetivos. Suas bases são direção e persistência, sendo que a direção inicia um comportamento e a persistência mantém esse comportamento”.

Chiavenato (1997, p. 165) considera que “a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho, pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

Bergamini (2002, p. 63) defende que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja.

O que muitas das considerações acerca da Motivação apresentam em comum, além da certeza da sua eficácia no contexto organizacional, são duas disparidade concernentes à Administração de Recursos Humanos. Em relação à primeira diferença, a citação acima de Chiavenato demonstra que a motivação leva ao

ciclo motivacional funcionando de maneira cíclica e repetitiva, todavia, nem sempre ele se completa, pois quase sempre o indivíduo não chega a alcançar a satisfação total ou parcial de uma necessidade.

Em segundo lugar, há nesse conceito uma ênfase na vertente que se pode ignorar a visão humanista, da valorização e reconhecimento do potencial humano. Vivem a era e o momento de perceber que seus colaboradores são dotados de potenciais que necessitam de incentivos para aflorar ou até mesmo resgatá-los.

Tanto Bergamini (2002) quanto Chiavenato (1997) assumem um posicionamento particular, defendem que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser largamente influenciada por fontes internas e externas ao indivíduo ou mesmo através do seu próprio trabalho na empresa. Opondo-se a hierarquia dos objetivos motivacionais de Maslow, Bergamini (2002, p. 65) considera a abordagem mais recente dos estudos sobre motivação humana e afirma que a motivação é um processo, que leva ao indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior.

Segundo Bergamini (1970 apud HERZBERG, 2002, p.66) com muita propriedade nos lembra, ao “afirmar que há certos objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível”. Herzberg (1970 apud BERGAMINI, 2002, p. 66) estabelece dois fatores que explicam o comportamento das pessoas em situação de trabalho: fatores extrínsecos ou higiênicos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro

das quais elas desempenham seu trabalho; fatores intrínsecos ou motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas executadas. O autor afirma que não adianta atender aos fatores extrínsecos em detrimento do outro, garante ainda que é necessário proporcionar aos liderados a satisfação interior.

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS NA SEFAZ, REFERENTE À SATISFAÇÃO, EFICÁCIA E IMAGEM DA SEFAZ**

A pesquisa de campo teve por objetivo construir um instrumento para aferir satisfação do usuário dos serviços da SEFAZ com os resultados dos processos de T&D. A investigação do impacto do treinamento no nível organizacional foi avaliada seguindo a percepção dos funcionários, dos gerentes e dos clientes. A pesquisa foi realizada nos meses de setembro/outubro de 2004.

Foram coletadas informações de uma amostra probabilística correspondente a 5% do número do total de funcionários da Secretaria, clientes e gerentes/coordenadores composta por 195 gerentes e coordenadores, 2.715 funcionários, entre eles auditores fiscais e agentes de tributos, (Grupo Fisco) e 6% de clientes. Os questionários (modelos em anexo), foram aplicados em unidades de diferentes setores da Secretaria, sendo que, todas se encontram no âmbito da SEFAZ. As respostas dos que responderam de forma incompleta foram desconsideradas.

Os resultados da pesquisa estarão organizados por tópicos. Cada resultado será apresentado e imediatamente discutido. Quanto à discussão dos dados obtidos através da pesquisa aplicada, os principais resultados do estudo serão resumidos e simultaneamente discutidos, de acordo com a Figura 3. A escolha pela discussão paralela e também pelas respostas favoráveis aos itens avaliados à apresentação dos

resultados deu-se em função da densidade dos dados, e pelo favorecimento de tais opções à fluidez do texto.

**Avaliação dos Clientes/Contribuintes**  
**Análise dos índices de respostas favoráveis dos**  
**clientes/contribuintes - em %**

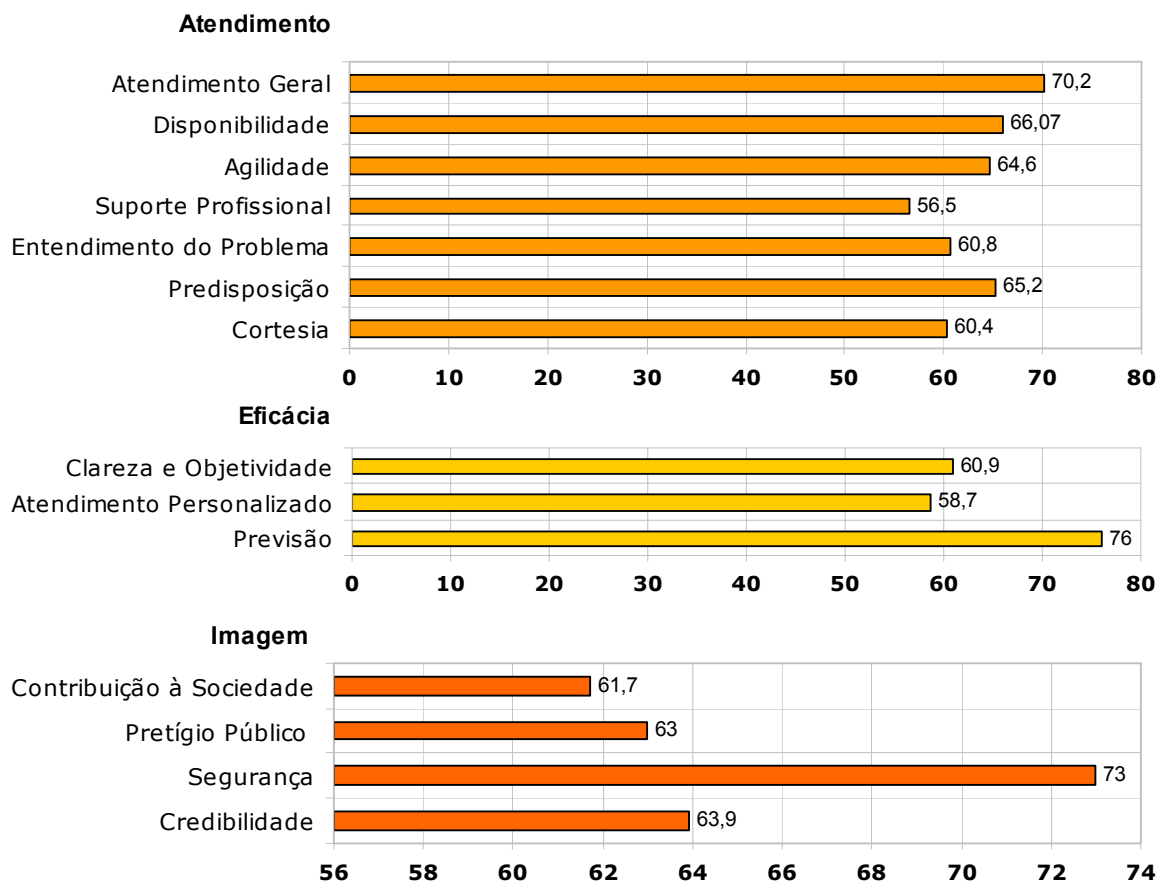


Figura 3 – Avaliação de satisfação dos Clientes/Contribuintes da SEFAZ

*Características dos entrevistados - Os dados demográficos da população avaliada indicaram que há uma homogeneidade quanto ao sexo e que possuíam no mínimo o segundo grau completo com formação em diversas áreas.*

**Impactos do atendimento** - De acordo com as respostas dadas as questões que refere-se ao item Atendimento (Figura 3), levando-se em conta os conteúdos

aprendidos nos questionários, identificou-se nos entrevistados um índice elevado de satisfação no atendimento ao público que recorre aos serviços da Secretaria em questão. A partir da análise dos resultados obtidos, verificou-se que a Disponibilidade e Agilidade obtiveram retornos de 66,07% e 64,6% respectivamente. Enquanto que, 33,93% e 35,4% dos respondentes aos questionários acreditam que o serviço poderia ser mais eficiente.

Comparando os demais itens avaliados, constatou-se que o Suporte profissional, Entendimento do problema e a Cortesia apresentaram os menores desempenhos dentre os itens avaliados, já os itens Predisposição e Atendimento Geral destacaram-se por possuírem os melhores desempenhos no quesito Atendimento, cujos índices foram 65,2% e 70,2% (Figura 3). Os resultados encontrados corroboram e muito com as percepções dos funcionários treinados de que aumentou a satisfação do cliente com a implantação das metas globais que estão a cargo da Diretoria de Recursos Humanos da Secretaria da Fazenda. Os dados levantados mostram uma insatisfação de cerca de 30% dos clientes/contribuintes quanto ao Atendimento das Unidades da SEFAZ.

**Suporte ao atendimento: eficácia nos serviços** - Os percentuais obtidos nesta seção indicaram que as pessoas percebiam a presença da eficácia aplicada ao atendimento proporcionando relações positivas e expressiva na aplicação do questionário no todo. Na avaliação constatou-se que os clientes estão mais satisfeitos com o atendimento prestado, sem considerar se os mesmos são eficazes à informação solicitada.

Em relação ao Atendimento personalizado, houve uma diminuição significativa nas respostas positivas quando o retorno foi de 58,7%. Em contrapartida, os índices de satisfação quanto a Previsão, cujo percentual foi de 76%, constatando-se o maior percentual de toda pesquisa de Avaliação de aferição de satisfação dos clientes/contribuintes da SEFAZ. O item Clareza e Objetividade que permeia os demais, apresentou um índice de 60,9% das respostas favoráveis da pesquisa. O índice de respostas negativas não foi desprezado mas os percentuais analisados foram os positivos, visto que, essa temática foi relevante para dá clareza à pesquisa.

**Melhoria da imagem da SEFAZ com os clientes -** Para a análise deste quesito foram escolhidos quatro variáveis que pudessem representar todo o tópico, que trata da Imagem da Organização diante de seus clientes. A análise dos resultados demonstrou que houve uma regularidade nos percentuais obtidos. Contribuição à sociedade, Prestígio público e Credibilidade, obtiveram retornos de 61,7%, 63% e 63,9% respectivamente (Figura 3). O índice de respostas negativas ficou em torno de 30% do total, considerado elevado apesar dos bons resultados das respostas favoráveis. Por sua vez, a segurança obteve 73% das respostas favoráveis, indicando assim um alto nível de significância à pesquisa realizada.

### Avaliação do Questionário de Funcionários (distribuição das respostas em %)

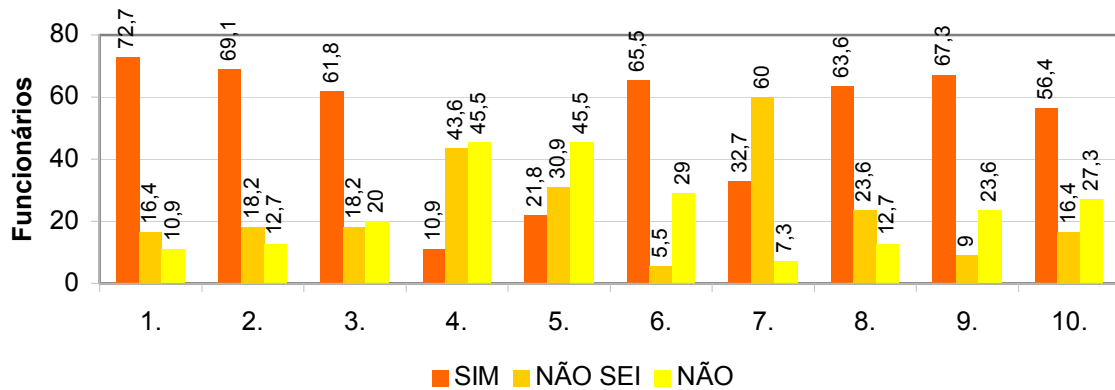


Figura 4 – Avaliação do Questionário de Funcionários

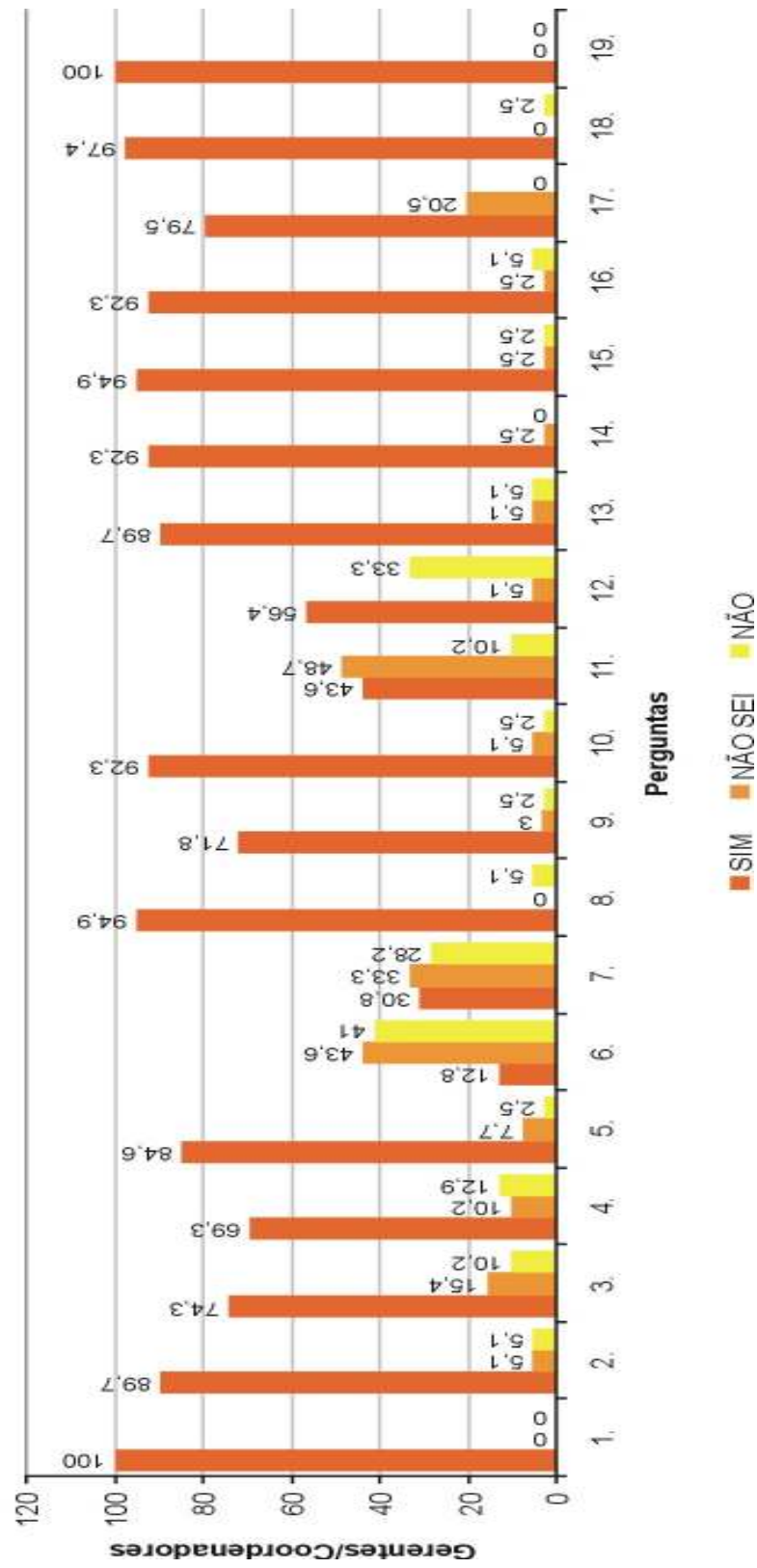
A investigação de campo do questionário de funcionários nas Unidades da SEFAZ envolveu 10 variáveis, apresentando um bom impacto a nível organizacional. Algumas opiniões sobre a utilidade e eficácia do treinamento foram convergentes, tal como pode ser visto no gráfico acima. Dos 10 itens avaliados, três foram abaixo da expectativa prevista.

Todos os itens avaliados abordam a aprendizagem e desempenhos dos treinandos antes e depois do treinamento e suas reações no decorrer do treinamento. As respostas favoráveis prevalecem ao longo da mensuração dos resultados (Figura 4). Entretanto, nos itens avaliados 4, 5 e 7 (apêndice C), que possuem um percentual mais significativos às respostas negativas surpreendem por causar contradição aos demais questionamentos. Ex.: O treinado afirma que passou por treinamento mas que não

houve motivação organizacional e que os treinamentos não tem grande utilidade já que eles não são designados a desempenhar uma nova função.

Todos os itens do questionário visavam investigar os efeitos da aprendizagem no desempenho do aprendiz. Conforme Figura 5 a seguir.

Avaliação do Questionário de Gerentes/Coordenadores (distribuição de respostas %)



### Figura 5 – Avaliação do Questionário de Gerentes/Coordenadores

Os resultados encontrados a partir do questionário repassados aos 39 gerentes/coordenadores indicaram que, em alguns itens avaliados os índices demonstrados na figura 5 (em percentuais), de respostas favoráveis superaram o retorno real estimado anteriormente.

Em primeiro lugar, por ser um questionário longo e como os dados referentes as respostas aos itens propostos para avaliação por parte dos gerentes/coordenadores, apresentam poucas oscilações (Figura 5) e reflete melhor a mensuração dos itens avaliados.

Os itens 1, 2, 3, 5, 6, 9 e 11 (apêndice C) refere-se a questão do treinamento nas Unidades da SEFAZ, que perfazem mais de 1/3 do questionário. Considerando-se a média de respostas positivas, ficou em 77,21%, nos itens citados acima, concluiu-se que quanto ao T&D implantado e coordenado pela DRH da Secretaria da Fazenda o trabalho desenvolvido visando a qualificação do pessoal da Instituição tem surtido o efeito esperado. Ou seja, os benefícios obtidos pelo programa têm superado os custos associados à promoção da experiência de aprendizado.

Já nos itens 6 e 11, ainda abordando sobre a questão do T&D, observa-se numa análise mais aprofundada um equilíbrio nas respostas positivas mostrando que a disponibilização de grades de capacitação, promove o aperfeiçoamento do servidor na sua função específica, construída com o intuito e de acordo com a especificidade das

atividades de cada unidade da SEFAZ que tem maximizado os resultados da organização e o desenvolvimento do servidor.

Há um outro grupo de itens avaliados que se refere à questão da motivação organizacional na Secretaria. O índice de respostas favoráveis nos itens 4, 8 e 13 (vide apêndice C), que obtiveram 69,3%, 94,9% e 89,7% respectivamente, converge os holofotes de forma destacada perante aos demais órgãos da Secretaria que vêm pondo em prática seu plano de carreiras, e consiste a cada servidor planejar seus treinamentos e cursos junto com o seu gestor. O objetivo desta parceria é gerar resultados para a organização e promover o efetivo desenvolvimento do servidor. Segundo Sr. Ivonildo Oliveira, gerente de Gestão de Desempenho e Carreira, o DRH está realizando oficinas, seminários e workshops que têm o objetivo básico de orientar seus colaboradores no processo de definição do plano global de ação e estabelecimento das evidências objetivas de desempenho (Sefaz Notícias, 2003).

DeCenzo e Robbins (2001, p.189) creditam e vinculam o papel das recompensas a motivação e afirma que “[...] as pessoas procuram constantemente retornos por seus esforços. Esperam que um bom desempenho no emprego leve à consecução de seus objetivos ou necessidades individuais”.

No caso específico dos demais itens avaliados que correspondem a 1/3 das questões propostas, os questionamentos são variados, mas convergem de forma similar a um ponto, que trata do relacionamento da gerência com sua equipe. Nota-se que na década de 50, a força de trabalho era excepcionalmente homogênea e que atualmente é caracterizada como “bem diversificada” o que exige de

gerentes/coordenadores um programa de melhorias contínuas que focalizem o bem estar da equipe a longo prazo.

As poucas críticas de gerentes/coordenadores restringe-se ao tamanho dos grupos dentro dos Departamentos, salientando que dificulta uma relação mais próxima entre eles e equipe. “Apesar do grupo da nossa Inspeção ser muito grande, procuramos conhecer cada um individualmente para que possamos entender [...] seus sentimentos, porém a tarefa às vezes é muito difícil”, diz um gerente.

Nesse campo, a DRH/SEFAZ vem através de palestras ministradas por consultores especializados, como Eugênio Mussak, Consultor de Desenvolvimento Humano e Organizacional, que afirma: “mudar o padrão de comportamento é a chave para os resultados não serem sempre os mesmos” (Sefaz Notícias, 2002, p.8). Reiterando assim, a importância do comprometimento com o trabalho e interligando a equipe.

DeCenzo e Robbins (2001, p.134) com muita propriedade diferenciam “treinamento de empregados de desenvolvimento de empregados”, defendem a idéia de que embora “ambos sejam similares nos métodos usados para transmitir a aprendizagem, as estruturas do tempo variam”.

Os autores conceituam que “o treinamento é mais orientado para o presente; seu foco é nos cargos atuais das pessoas, acentuando as habilidades e capacidades específicas para o desempenho imediato”. Enquanto que “o desenvolvimento [...], por

outro lado, focaliza em geral os cargos futuros da organização” (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Percebe-se as similaridades na conceituação dos termos mas a diferença auxilia no desempenho das atividades necessárias ao cargo que será ocupado em organizações dinâmicas.

Freitas e Borges-Andrade (2004, p.45) diferentemente os autores citados acima tem uma preocupação voltada para a avaliação de treinamento no nível organizacional. Na verdade, avaliar treinamento não é uma preocupação recente. Entretanto como foi diagnosticado por Borges-Andrade (2002 apud FREITAS 2004, 45), estudos que envolvem a avaliação da contribuição do treinamento para a organização são escassos na literatura científica, seja ela, nacional ou estrangeira.

A diferença de T&D observadas nos autores citados não quer salientar discussões mas agregá-las sistematicamente e concomitantemente todos os pontos defendidos por ambos os estudos. Ressaltando a relação de homogeneidade reinante em ambas implicações metodológicas.

## **CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A modernização da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, cujos reflexos são evidentes no capital humano da organização, decorre de uma visão implantada através de processo sistêmico de melhoria contínua e treinamento organizacional de funcionários buscando alcançar as metas organizacionais.

Contextualizando, torna-se imperiosa a necessidade de reflexão ao processo de aprendizagem, que fica evidente quando se observa o conhecimento agregado adquirido através de treinamento, educação e desenvolvimento contínuo que buscam atender as mudanças requeridas das pessoas e organizações eficazes, flexíveis e inovadoras.

A Secretaria da Fazenda investe alto em seu corpo funcional, adequando sua forma tradicional de gestão, baseada em organizações mecanicistas que exigiam um comportamento burocrático, repetitivo e reprodutivo das pessoas e importando um diferente padrão de comportamento criativo, onde a eficiência só não basta, muito menos a repetição contínua na execução das tarefas. As organizações precisam adequar-se aos efeitos da globalização e mudar na mesma direção.

Cumpra agora contextualizar que a SEFAZ é uma organização voltada para resultados, competências e comprometimento de todos. Acionando nos colaboradores e clientes um desempenho de alta performance, desejando sempre a satisfação mútua. Têm como metas globais a manutenção do equilíbrio fiscal, a qualidade do gasto público e o aumento da arrecadação anual acima do crescimento da base tributária do Estado. Entretanto, seu principal desígnio é atingir a excelência na administração fazendária, sendo reconhecida como uma organização inovadora e eficiente, que valoriza o seu quadro profissional e que se orienta por transparência, ética e responsabilidade fiscal.

De forma geral, os resultados da pesquisa apontam para uma crescente busca da qualidade dos serviços na administração pública que norteiam a Diretoria de Recursos Humanos da SEFAZ. Em 2003, a SEFAZ recebeu o troféu especial do Top RH 2003, por esforços contínuos em conciliar a administração pública com formas modernas e eficientes de prestação de serviços ao cidadão, através da promoção de um desenvolvimento contínuo de pessoas num processo amplo de educação dentro da organização pública.

Apesar do esforço aplicado nesta pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma delas resultará em recomendações para pesquisa futuras. Seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes múltiplos de forma subjetiva, respondentes de diversos escalões da organização principalmente ao setor responsável pelo T&D organizacional. A comprovação efetiva desses dados avaliariam no tempo o impacto da variação dessas políticas adotadas pelo DRH da SEFAZ visando verificar se há excelência na área de atuação do quadro profissional e a verificação dos resultados positivos de cada unidade e servidores.

Os dados foram coletados com base nas percepções, opiniões e avaliações objetivas dos respondentes. Estudos futuros poderiam empregar um outro tipo de medidas objetivas ou até subjetivas para tal mensuração. Por fim, apesar da preocupação com a análise do viés dos não respondentes, salienta-se que esta pesquisa utilizou amostras probabilísticas de retorno dos questionários. Seria interessante que trabalhos futuros utilizassem mais de um método de coleta de dados, observando a aleatoriedade na seleção das unidades amostrais.

No mundo de hoje, as preocupações das organizações se voltam para a globalização de: pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultado e tecnologia. As mudanças e transformações na área de RH são internas e predomina a importância do capital humano e intelectual. É nesse contexto que se insere a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, pioneira na filosofia que norteia a administração pública servindo como modelo para as demais secretarias do estado.

## REFERÊNCIAS

BAHIA (Estado). Secretaria da Fazenda. **Escola de Administração Fazendária (EAF/BA)**. Salvador, 1978.

BAHIA (Estado). Secretaria da Fazenda. **100 anos de SEFAZ**. Salvador, 1995.

BAHIA. **Legislação estadual**: julho a dezembro 1991. Salvador: Secretaria da Administração; Gerência de Documentação e Informação, 1993.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo, v.1, n.2, p. 63-67, nov. 2002 a jan. 2003.

BOOG, Gustavo Gruneberg. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: \_\_\_\_\_. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 15-34.

CAMACHO, Joel S. **Psicologia organizacional**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: EPU, 1984. (Temas básicos de psicologia, 4)

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999a. Cap. 12.

DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. IN: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

FREITAS, Isa Aparecida de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.3, p. 44-56, jul./set. 2004.

IMPORTANTE é ser feliz. **Sefaz Notícias**, Salvador, ano 7, maio/jun. 2002.

METAS globais: um novo desafio. **Sefaz Notícias**, Salvador, ano 7, fev. 2003.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PESQUISA indica Sefaz como ótimo lugar para se trabalhar. **SEFAZ Notícias**, Salvador, ano 7, mar. 2003.

QUANDO o santo de casa faz milagre!: um caso de mudança cultural, bem sucedida, no serviço público. Salvador: Secretaria da Fazenda do estado da Bahia, [2003].

SALDANHA, Fabiano. Gestão de Rh em instituições públicas. Disponível em: <http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2004.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO. Disponível em: <<http://www.sefaz.ba.gov.br>>. Acesso em: 24 maio 2004.

SEFAZ inova em política de recursos humanos. **SEFAZ Notícias**, Salvador, ano 8, jan. 2004.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. 6.ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jul.1996.

