



**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE/UNIVERSIDADE RIO GRANDE DO SUL**

**MBA/ MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**TEMA**

**A DGCÍ FRENTE AO DESAFIO DE GERIR POR COMPETÊNCIAS CONFORME  
PERCEBIDO PELOS SEUS COLABORADORES INTERNOS.**

**ORIENTADOR:**

Professor Dr<sup>a</sup> Rosinha Carrion

**MESTRANDO:**

Maria Filomena Coelho Moreira Barreto de Carvalho

2010/2011

**MARIA FILOMENA COELHO MOREIRA BARRETO DE CARVALHO**

Dissertação apresentada na  
Universidade de Cabo Verde  
(UNI-CV) como requisito para  
obtenção de título de Mestre em  
Administração Pública.

**Praia - Cabo Verde**

Setembro de 2011

## ÍNDICE

DEDICATÒRIA.....	5
AGRADECIMENTOS .....	6
SIGLA .....	7
RESUMO .....	8
1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Objectivos ..... do ..... Estudo	15
1.2.1 Objectivo Geral.....	15
1.2.2 Objectivos específicos .....	15
2. CAPITULO I - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	16
2.1. Sistema de Gestão por Competências.....	16
2.2. Emergência e evolução da noção de competência .....	19
2.2.1. Noção de Conceito de Competência.....	19
2.2.2. Evolução do Conceito de Competência.....	19
2.3. Tipos de Competência .....	23
2.4 Relevância da identificação das competências para a empresa.....	27
2.5. Modelo da Competência e Organização Pública.....	28
2.6. Implementação de Gestão por Competências: seu impacto e dificuldades na gestão dos Recursos Humanos.....	40
3 CAPITULO II- BREVE DESCRIÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO- A DGCI.....	44
3.1 Contextualização da criação da DGCI/Ambiente Sócio cultural e histórico.....	44
3.2 Institucionalização formal da Direcção Geral das contribuições e impostos. ....	45
4.1 Breve apresentação da Direcção Geral das Contribuições e Impostos.....	48
4.2. Alguns marcos da reforma do sistema fiscal .....	48
4.2.1. O Imposto único sobre os rendimentos (IUR).....	49
4.2.2 O Imposto sobre o valor acrescentado.....	53
4.2.3 Imposto de Selo .....	55
4.3 Capacitação dos funcionários da DGCI.....	55
4.3.1 Processo de Capacitação.....	55
4.3.2. Funcionamento e trajectória do GFI.....	56
4.3.3 Ferramentas e Estratégias para a Política de Formação e Capacitação na DGCI..	58
4 CAPITULO III - METODO DE PESQUISA .....	59

4. Introdução.....	59
4.1. Objectivos gerais e específicos.....	59
4.1.1 Cobertura e Âmbito .....	59
4.1.2 Universo .....	59
4.1.3 Método de abordagem .....	59
4.1.4 Organização objecto do estudo.....	62
4.2. Caracterização da Amostra.....	64
5. CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	69
6. CAPITULO V- CONCLUSÃO / RECOMENDAÇÃO.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	71
ANEXO .....	74

## **DEDICATÒRIA**

Dedico este trabalho à minha mãe.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho não seria possível sem a colaboração de várias pessoas, cujo apoio foi precioso.

Sou profundamente grata, em primeiro lugar, a Deus pelo dom da vida, da sabedoria, e do discernimento.

Posteriormente, à Prof. Rosinha Carrion, por todo o auxílio concedido desde da primeira hora, sem a qual, o presente trabalho não seria realidade, sobretudo pelas incontáveis sugestões de aprimoramento do texto. O meu obrigado também à minha família, em especial ao meu esposo Zé Maria e aos meus infantes Tiago e Bruno pela paciência e compreensão pelas inúmeras horas que não pude estar com eles.

O meu obrigado ainda, a todos os colegas e amigos que acreditaram em mim e me ajudaram a seguir em frente com esse projecto.

## **SIGLA**

DGCI – Direcção Geral das Contribuições E Impostos

## RESUMO

No presente trabalho analisa-se, à luz do referencial teórico da gestão por competências, em que medida os princípios da referida teoria estão presentes em uma organização pública, assim como questiona-se, se o processo de capacitação de pessoas adoptado por essa mesma organização contribui para sua implementação.

Para tal parte-se da revisão teórica sobre o tema em questão apresentando as diferentes abordagens que ele vem recebendo, até chegar-se aquele que se tomou como modelo para a análise dos dados. Trata-se de estudo exploratório descritivo embasado em pesquisa empírica, realizada em uma das unidades da organização investigada com o apoio das técnicas de observação, consulta a fontes secundárias e questionário elaborado conforme o modelo da escala likert e aplicado ao grupo alvo dos funcionários (gestores públicos e pessoal técnico) da Direcção Geral das Contribuições e Impostos. Para a colecta de dados foram realizados questionários com os gestores públicos e pessoal técnico da unidade dos serviços centrais (direcções de serviço) e da unidade dos serviços desconcentrados (repartições de finanças concelhias) a que em resumo se chegou as seguintes conclusões: .....

.

**Palavras chaves:** Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Administração Pública, Direcção Geral Das Contribuições e Impostos.



# 1. INTRODUÇÃO

Vivemos num período de muitas e rápidas mudanças e de inovações constantes, o que leva as organizações a adoptarem tecnologias, e a proporcionar aos seus colaboradores ambientes favoráveis de aprendizagem mais rápida, a fim de poderem acompanhar essas mudanças. Essa aprendizagem, muitas vezes é direccionada globalmente, abrangendo tanto a organização como os profissionais, levando ambos a aquisição de mais competências, de modo a se tornarem mais aptos ao aproveitamento de possíveis oportunidades que eventualmente venham a surgir no futuro. (Gramacho, 2008)..

È assim que continuamente, temos vindo a assistir mudanças no modelo de desenvolvimento económico, sobretudo devido aos efeitos da globalização, o que tem levado as organizações a novas exigências e desafios, particularmente no domínio da produtividade e competitividade, (Neves, et al. 2008).

Nesse âmbito, o binómio trabalho - indivíduo tem sofrido uma alteração em termos de interesse, passando-se a dar maior ênfase ao indivíduo, no intento de tornar as organizações mais competitivas. Há consenso quanto ao facto das organizações mais competitivas serem aquelas que conseguem absorver melhor o potencial de seus colaboradores. Com isso observa-se o deslocar do modelo das qualificações, focado na tarefa, para um modelo de gestão de pessoas, com ênfase no desenvolvimento das competências humanas. (Idem, p. 13).

O capital humano<sup>1</sup> nessa era denominada de economia do conhecimento é o recurso fundamental para a continuidade das organizações, é o arsenal de conhecimentos e competências que cada indivíduo tem e põe a circular, que gera valor acrescentado, contrariamente à denominada economia clássica em que o acento tónico era colocado no capital dinheiro, como gerador de valor, nas organizações. (Cecil, M. 2008, p.127).

Nessa óptica, a ênfase da gestão passa a concentrar-se nos processos que geram conhecimento e possibilitam o desenvolvimento de competências que contribuem para a performance das organizações.

---

<sup>1</sup> Capital humano é uma expressão que passou a ser utilizada no léxico da gestão dos recursos humanos para ilustrar a ideia de que nas pessoas reside um manancial de potencialidades que pode ser utilizadas nas organizações que pode gerar valor acrescentado.

Mas o termo competência é objecto de questionamento no que se refere ao seu significado. Mais adiante iremos debruçar sobre essa contenda, mais concretamente sobre o sistema de gestão de competências, que é vista actualmente como algo que visa oferecer alternativa ao desempenho das organizações.

No presente trabalho aborda-se a questão de Gestão por Competências, com foco nos funcionários da DGCI<sup>2</sup>, departamento da administração directa do Estado mais particularmente, no desenvolvimento de competências de gestores públicos, enquanto agentes responsáveis e impulsionadores de mudança, de implementação e desenvolvimento de boas práticas ao nível de um organismo público;

E, igualmente aborda-se também o pessoal técnico, que acaba por ser um grupo não menos importante, de suporte e de extrema utilidade na concretização das actividades que a DGCI tem para desenvolver, sendo verdadeiros alicerces no cumprimento da missão desta organização.

Assim, para fundamentar a etapa de análise dos dados realizou-se a revisão teórica (conceitos, tipos de competências, modelos e experiências empíricas) sobre o tema Gestão por Competências, bem como sobre a questão da Capacitação dos Funcionários da DGCI.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente procurou-se justificar o porquê desse estudo, apresentando os objectivos do mesmo; o Capítulo I e II é dedicado à revisão teórica do tema Gestão por Competências e descrição da organização objecto do estudo, em que debruçou-se sobre os vários conceitos de competências conforme apresentado por diferentes estudiosos do tema, tipos e modelos de competência, salientando a respectiva importância caso se queira implementar a gestão por competência numa organização,

Igualmente, ainda abordou-se o processo de capacitação dos funcionários públicos da DGCI, mais concretamente dos gestores públicos e do pessoal técnico.

---

<sup>2</sup> Direcção Geral das Contribuições e Impostos

Já no Capítulo III dirigiu-se à apresentação da metodologia proposta, em que se vai analisar o estudo de caso da organização proposta, no intento de contribuir para a definição do desenho de pesquisa. No capítulo IV apresenta-se a terceira etapa da pesquisa de campo dirigida ao análise e percepção do estudo de caso, no sentido de ver se efectivamente há princípios de gestão por competências nessa organização e como é que o processo de capacitação pode ou não influenciar esse sistema e finalmente o Capítulo V em que se dedicou ao análise dos resultados, buscando algumas reflexões finais e recomendações.

(A ser melhorado um pouco, sobretudo a parte da conclusão do último capítulo)

Com isso objetivamos criar as condições epistemológicas para a análise do Gaps de competência a nível da unidade administrativa que nos propomos a investigar, bordar, a saber, a DGCI.

## **1.1 Justificativa**

As organizações têm vindo a deparar-se com grandes desafios, entre os quais merece destaque a identificação da melhor estratégia para atenderem às demandas de seus usurários, bem como para obter meios e respostas capazes que lhes permitem ultrapassar os desafios da era atual.

E, quando se está perante Organizações de carácter Público, que se dedicam à prestação ou produção de serviços, a questão põe -se com mais pertinência, devido às razões históricas, estruturais e culturais e políticas que estão na base do modelo da gestão pública ( Feuerschutte, et al. 2009, p. 1).

De entre as práticas e princípios que as organizações têm vindo a valer-se para enfrentar os múltiplos desafios do presente, devido ao aceleração da concorrência, a redução dos postos de trabalho, e as exigências de produtos e serviços, cada vez mais aprimorados, está o debate acerca da gestão por competências, na medida em que os métodos tradicionais de gestão têm vindo a manifestar indícios de serem insuficientes para acompanhar as necessidades e expectativas da sociedade. (Idem, p. 1).

Pois, as organizações aperceberam que é urgente e fundamental repensar a formação gerencial, sobretudo no respeitante à gestão das pessoas que contribuem com seu trabalho para a realização dos objetivos organizacionais Bitencourt, (2001).

Em Cabo Verde, tem se investido no acompanhamento desse clima de mudanças na Administração Pública, através de investimentos no desenvolvimento tanto a nível do sector privado, como do sector público.

A nível do sector público vem se verificando mudanças significativas na Administração Pública de um modo geral, com a introdução de inovações, nomeadamente a introdução do uso das TI<sup>3</sup>, a criação da NOSI<sup>4</sup>, que veio a dar um grande impulso no que tange à utilização de programas informáticos, particularmente no Ministério das Finanças, no qual apraz destacar particularmente o programa SIGOF<sup>5</sup>;

Paralelamente, tem vindo a realizar-se grandes investimentos de infra-estruturas, várias reformas a nível da Administração Pública, concretizadas através do programa da Reforma da Administração Pública do Estado, quer a nível do quadro legal, de estruturas, da formação dos quadros, com particular destaque para o quadro dirigente.

Ora o conjunto de acções supra-referidas tem por finalidade dotar a Administração Pública de quadros mais competentes, de modo a que a servir melhor o cidadão, como a preparar o país para um ambiente de competitividade, tanto na arena nacional como internacional.<sup>6</sup>

A DGCI, cuja gestão de pessoas constitui objecto do nosso estudo, não está alheia a essa dinâmica de mudança que se vem sentindo a diversos níveis, daí que vem realizando alguns avanços, mais concretamente, a nível da informatização dos serviços, da introdução de novos programas informáticos, da reforma do quadro legal (IUR, CGT, IS e IVA)<sup>7</sup>; de investimentos na formação de seu quadro técnico (vários acções de formação e projectos Piccatifine.)<sup>8</sup>, o que tem propiciado a essa organização modernizar-se um pouco, e por outro, aperfeiçoar também a competência dos seus funcionários..

No entretanto, a razão fundamental que nos move a abordar a temática “ Sistema de Gestão por Competências” direccionada para a DGCI, não se restringe a apresentar apenas uma eventual proposta de melhoria pontual, na forma gerir pessoas nessa instituição, mas sobretudo a singela vontade de dar um contributo para melhor funcionamento dessa organização, em prol de uma maior justiça social.

---

<sup>3</sup> Tecnologias de Informação

<sup>4</sup> Núcleo de Sociedade da Informação

<sup>5</sup> Sistema integrado de Gestão de Receitas

<sup>6</sup> [www.portondinosilha.cv](http://www.portondinosilha.cv)

<sup>7</sup> Inserir os anos da introdução dos diplomas.....

<sup>8</sup> Explicar a fonte dos vários projectos de formação.

Desse modo, com o presente trabalho aspira-se contribuir, para o aprimoramento do sistema de Gestão por Competências caso exista, visto que acredita-se que uma boa gestão de pessoas, numa instituição em que se coloca o foco na competência dos gestores públicos e seu pessoal técnico, constitui uma ótima alavanca tanto para o desenvolvimento dos Recursos Humanos dessa organização, como para o desenvolvimento do próprio país.

A questão da competência tem despertado interesse de muitos pesquisadores, (Fleury, A; Fleury, M; Neves, e al, Spencer , L. M e Spencer; Ceitil, M; Philippe Zarafian). Trata-se contudo, de uma temática que não é consensual. Há estudiosos que colocam o acento tónico na organização, enquanto outros enfatizam o indivíduo, como algo que explica actuação do profissional no contexto de trabalho (Feuerschutte, et al. 2009, p.1).

O debate sobre a competência teve início nos anos 90, no ambiente da empresa, mas também, há quem entenda que pode ser tratado no espaço da Administração Pública particularmente, no que tange aos objectivos da organização, atendendo às múltiplas demandas da sociedade, discussão essa que será mais a frente retomada (Idem. p.1),

A DGCI é uma organização pública que tem por principal missão a arrecadação de receitas, responsabilidade essa que recai principalmente sobre os gestores públicos, os quais em estrita colaboração com os técnicos têm o desafio de aparelhar e implementar um conjunto de estratégias, que lhes possibilitam cumprir e alcançar os objectivos preconizados pela organização.

A graduação de Cabo Verde para País de Desenvolvimento Médio e seu ingresso em Julho de 2009, para OMC<sup>9</sup>, factos esses que significam, de um lado o reconhecimento do país perante a comunidade internacional e, de outro, o compromisso deste em seguir as regras do comércio internacional, que impõe novas e complexas exigências às organizações do sector público.

Essas exigências que colocam-se sobretudo, no âmbito da realização de negócios, da modernização das instituições bem como da melhoria de qualidade dos serviços prestados e, em particular numa organização como a DGCI, que é responsável pela

---

<sup>9</sup> Organização Mundial de Comercio.

arrecadação de impostos<sup>10</sup>. e que também nesse preciso momento tem em curso a segunda fase da Reforma do seu Sistema Fiscal.<sup>11</sup>

Assim, para que os gestores e técnicos da DGCI possam enfrentar esses novos desafios que se avizinham, terão de certo, necessidade de aprimorar a performance de modo a melhor articularem suas actuações com as demandas e os interesses colectivos não só da organização onde se encontram inseridos, mas com as do próprio país.

Face a esse cenário, os gestores públicos e o pessoal técnico não podem ficar limitados à formação técnica, exige-se lhes um outro perfil técnico, como afirma (Bacon apud Feuershute, 2009, p. 4.) Deles está sendo requerido o desenvolvimento de uma visão abrangente e saberes multifacetados, conjugados a um saber ser, ou postura comportamental, no sentido da construção de desenvolverem também novas formas de arrecadação de receitas, em prol do interesse do bem público.

A realização do novo perfil profissional que se prevê ser necessário para os gestores públicos e pessoal técnico da DGCI, só se consegue com a aquisição e o aprimoramento das novas competências. E, está-se em crer, que a gestão por competências, é um óptimo instrumento, caso exista para ser melhorado ou caso não exista para ser implementado.

Na verdade, “a gestão por competências surge no cenário actual como uma tendência de construir nova realidade organizacional frente às exigências da globalização, e da competitividade” (Ceitil, 2006, p. 87)

Assim, com o presente trabalho, pretende-se contribuir para uma reflexão sobre a importância da gestão por competências numa organização pública, bem como ver em que medida o processo de capacitação dos funcionários dessa instituição contribui para esse sistema, e sugerir a implementação dos princípios desse sistema, caso se verificar que não existe, e se existir propor medidas de melhoria., visto ser a Gestão por Competências uma ferramenta de gestão que permite um melhor aproveitamento dos recursos humanos e, conseqüentemente, maior produtividade para a organização.

---

<sup>10</sup> Jornal Comunicarnº2/ 2009,p. 4

<sup>11</sup> Conforme o despacho nº 20 de 20 de Junho de 2011 , do Gabinete da Ministra das Finanças que cria um grupo de trabalho para acompanhar as reformas do Código Geral Tributário, Código Do IUR.PC e PS, Código dos benefícios Fiscais.

## 1.2 Objectivos do Estudo

### 1.2.1 Objectivo Geral

Com o presente trabalho é nossa intenção investigar em que medida o *processo de capacitação* de Funcionários Públicos, que exercem a função de cobradores de impostos na Direcção Geral das Contribuições e Impostos, (Cabo Verde), contempla os princípios de Gestão por Competências. E, se for o caso, *sugerir propostas de melhoria no referido sistema* (e secundariamente, caso constatar que existe um sistema de gestão por competências sugerir propostas de melhoria no referido sistema).

### 1.2.2 Objectivos específicos

- Descrever com base na revisão da literatura o que é um sistema de Gestão por Competências, com particular enfoque para a Gestão de Organizações Públicas;
- Descrever (traçar) com base na revisão da literatura o processo de capacitação dos gestores e do corpo técnico adoptado em uma organização pública específica, a DGCI;
- Apontar eventuais gaps, entre, de um lado, o processo adoptado pela DGCI para capacitar as categorias profissionais supra-referidas e os princípios da gestão por competências.

## **2. CAPITULO I - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

### **2.1. Sistema de Gestão por Competências**

O processo de reestruturação produtiva do capital está a levar a grandes transformações sociais, económicas, culturais e políticas. Tendo em consideração que a razão que movimenta esse processo é a lógica da competitividade, as organizações estão a sentir quase que obrigadas a adoptarem novas técnicas e novos modelos de gestão. Para as organizações, isso constitui um verdadeiro desafio, que as obriguem a desenvolver novos instrumentos de gestão de modo a enfrentarem a competitividade actual e futura Brandão (2001).

A nível das organizações, os novos contextos que foram surgindo em virtude do processo da globalização aconselhou a busca de uma nova relação entre a empresa e as pessoas, com base sobretudo na participação, envolvimento e comprometimento (Ceitil, 2006,p.87).

A gestão de competências trata-se de uma temática que tem vindo a centrar-se sobretudo, na forma de obter mais vantagens competitivas, e a sua abordagem tem sido objecto de vários significados, consoante os autores, mas que acabam sempre por prosseguir na mesma direcção, que é a gestão dos recursos humanos.

Pois, a necessidade de tornar-se competitivas levou as organizações a enxergarem que os recursos humanos são um factor de grande relevância, podendo até ser considerado como factor determinante para o sucesso organizacional visto que, ser competitivo impõe contar com profissionais altamente competentes Brandão (2001).

Assim nessa linha de pensamento, defende-se que as empresas atempadamente aperceberam que a existência de boas práticas para gerir os recursos humanos, é fundamental e incontornável para o sucesso, de forma plena e consolidada, dos negócios (Ceitil, M. p.12, 2008 ).

É nesse contexto que se começa a colocar o debate sobre gestão de competências, ou seja, sobre a questão de como gerir os recursos humanos num ambiente em que a competição, é cada vez mais crescente, como resposta a um conjunto de mudanças e transformações que se foram impondo ao mundo das organizações.

No entretanto, convém realçar que não foram exclusivamente, questões ligadas às grandes mudanças na sociedade em geral, que determinaram a procura de novos paradigmas para a gestão de pessoas. Efectivamente, para além das razões apontadas,



destacam-se outras motivações que estiveram igualmente subjacentes, de entre as quais se podem destacar, as exigências da Norma de ISO,<sup>12</sup> Leme, R. (2009, p. 6) que após a sua actualização em 2000, vieram a impor novos requisitos a serem observados pelas organizações, nomeadamente:

- Determinação das competências necessárias;
- Fornecimento de treinamento ou tomada de outras acções;
- Avaliação da eficácia das acções executadas;
- Manutenção de registos de educação, treinamento, habilidade e experiencia:

E, no que se refere ao planeamento por exemplo, destacam-se algumas recomendações, que se considera ser de relevante utilidade, a ser levado em conta, que são as seguintes:

- Sucessão de gerentes e da força de trabalho;
- Avaliação da competência individual;
- Estágio de desenvolvimento das pessoas;
- Habilidades de liderança e gestão;
- Trabalho em equipe;
- Habilidades de comunicação.

Além das recomendações anteriormente feitas, acrescenta-se ainda, a adopção pelas organizações de um Plano de Treinamento, que inclua a vertente da avaliação do aumento de competência das pessoas e a medição da eficácia e da influencia na organização, o que significa que não é suficiente treinar, é preciso ir um pouco mais além, ou seja medir, analisar e apurar os resultados.

Desse modo, pode-se presumir que os vários itens constantes da norma ISO, acabam por constituir marcos que levaram as organizações, a reflectirem sobre que políticas adoptar para a gestão de pessoas, com vista a que isso leve a que se conquiste igualmente, o desenvolvimento das pessoas de forma positiva e estratégica.

É perante esse cenário que surgiu a tese de Gerir por Competências, que apesar de ser um tema que tem merecido ampla reflexão não deixa todavia, de comportar algumas controvérsias quanto ao seu significado. Efectivamente, trata-se de um modelo de gestão que visa levar os colaboradores a atingirem as metas e os objectivos da

---

<sup>12</sup> Norma de ISO.....

organização, por intermédio das suas competências técnicas e comportamentais Leme. R.(2009, p.1).

Desse modo, divulga-se que caso uma organização queira optar por construir um modelo de gestão por competências, com vista a melhor gerir e aproveitar os potenciais de seu efetivo humano, torna-se imprescindível que tenha bem definido alguns requisitos, nomeadamente: a sua visão, ou seja saiba de forma clara e inequívoca, onde tem pretensão de estar no futuro. (Idem,p. 1).

Assim, o autor citado, no parágrafo anterior sustenta que a gestão por competências não se restringe ao mapeamento de competências, mas envolve igualmente ter uma visão de futuro, o que impulsiona em: .

1. Mapear as competências que o colaborador possui;
2. Descrever as competências requeridas para os desafios implícitos à sua função;
3. Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap entre as competências existentes e as requeridas de modo a definir um plano de capacitação para o desenvolvimento das competências específicas de cada colaborador

A lógica do sistema de gestão por competências, face a essa óptica leva-nos portanto, a supor que se trata de um processo em que o foco do processo de capacitação está nas pessoas em exercício das suas funções e nos comportamentos requeridos para que desempenhem adequadamente as suas funções.

Usualmente, a implementação de um sistema de gestão por competências numa organização, estava associado à necessidade de se dar um salto em termos qualitativos de modo a possibilitar que a organização aumente a sua competitividade Ceitil, M.(2008)

Ora, perante o descrito, pode-se dizer, que o conjunto de todas essas acções que se tem vindo a aflorar, que em conjunto constituem a chamada “Gestão por Competências, ou seja é um mecanismo que leva a organização a perscrutar como fazer, para garantir que as pessoas tenham conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos sintonizados com os princípios da organização, de modo a conseguirem atingir a meta desejada, ou pelo menos idealizada Lemo, R. (2009, p.10) tanto no presente, como no futuro.

## **2.2. Emergência e evolução da noção de competência**

### **2.2.1. Noção de Conceito de Competência**

A expressão competência, nos finais da idade média era relacionada à linguagem jurídica, referia-se à faculdade atribuída a alguém ou à alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Chegou a significar também o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar sobre certos assuntos. Somente num período posterior, passou a ser utilizada em sentido mais genérico, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert- Jamati: apub Hugo, 2001,p. 9).

No período recente, conforme acima referido, o tema competência se propagou para o universo organizacional, para o ambiente académico e empresarial associado às várias instâncias de compreensão: a nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competência), sendo certo que no âmbito da gestão de pessoas, o uso do conceito passou a constituir a mais importante inovação dos últimos 30 anos.(Camara,P. et all, p.340).

### **2.2.2. Evolução do Conceito de Competência**

O conceito de competência utilizado no mundo das organizações surge originariamente, da investigação precursora conduzida por **David McClelland (1973)**, que efectuando um trabalho de campo em várias empresas, chegou à conclusão que “*o grau de inteligência do individuo não garante o seu sucesso profissional*” ( Idem p. 340,).

**Em 1982**, pela primeira vez, é utilizado o termo competência, no livro de Richard Boyatzis *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*, no qual definiu-a como “*as características subjacentes de uma pessoa de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior*” (Camara, et all, p. 340 -341). Baseando-se nesses atributos, o referido autor prescreve que a competência era composta de características que podem ser reduzidas a vinte e uma dimensões a nível do comportamento, e que em função da combinação desses diversos atributos geravam-se distintos graus de desempenho.

Nessa linha, Bitencourt (2001) ao analisar o conceito de competência concebeu um quadro sintetise dos atributos apontados Richard Boyatzis.

1. Metas e Gestão pela Acção	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnostico e uso de conceitos 4. preocupação com impactos ( -activo)
1. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentação orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
2. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Optimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto avaliação
3. Direcção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
4. Foco em outros clusters	16. Autocontrole 17. Objectividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos proximos
5. Conhecimento especializado.	20. Memória 21. Conhecimento especializado

**Quadro nº 1 - As vinte e uma competência de Boyatzis. Fonte: A Gestão de Competências Gerências<sup>13</sup>**

Presentemente já foi identificado um maior número de competências relevantes para o exercício de uma função, por exemplo, 1993 o casal Spencer ao publicar o primeiro Dicionário de Competências, elencou um número de competências superior ao de

---

<sup>13</sup> Cláudia Cristina Bitencourt (2001)

Boyatzis, estabelecendo uma correlação entre o Q.I<sup>14</sup> e o Q.E<sup>15</sup> e nessa base caracterizou as competências, como qualidades pessoais e comportamentais adequadas a mobilizarem conhecimentos técnicos, ao serviço da empresa (Camara,p.340).

Entretanto, foi somente a partir da década de 1990 que se iniciou uma discussão mais aprofundada sobre o conceito de competência, particularmente no sector empresarial, devido a novas formas de actividade económica provocada pelo aceleramento da concorrência bem como pelo aumento das demandas por produtos e serviços cada vez mais aperfeiçoados e com qualidade (RUAS, Feuerschutte, et All apud 2005, p.1).

Nessa lógica, as organizações sentiram-se pressionados a estabelecer novas formas de configuração do trabalho, dirigindo se cada vez mais para as responsabilidades sobre os resultados, o que acabou por influenciar directamente a prática dos seus gestores e demais membros, conforme

Presentemente, o conceito de competência associa-se a uma forma de ultrapassar a tradicional discussão entre aptidões técnico-profissionais (habilitações e experiencias) e comportamentais ( Mitrani, A. apud Camara, et All, 1994, p. 343 ), passando a reconhecer –se que ser detentor apenas de uma boa bagagem técnica acaba por ser irrelevante, se a pessoa não se disponibilizar a pô-la ao serviço do projecto da organização onde se encontra inserida.

Essa visão actual, fez com que as empresas, devido às constantes mudanças que vem operando no mundo do negócio, passaram a estar interessadas não somente nas habilidades cognitivas das pessoas, ou no seu nível de escolaridade, mas sobretudo na capacidade que demonstram para fazerem uso dos conhecimentos adquiridos, o que requer também, conhecimento e comprometimento com as estratégias da organização onde trabalham.

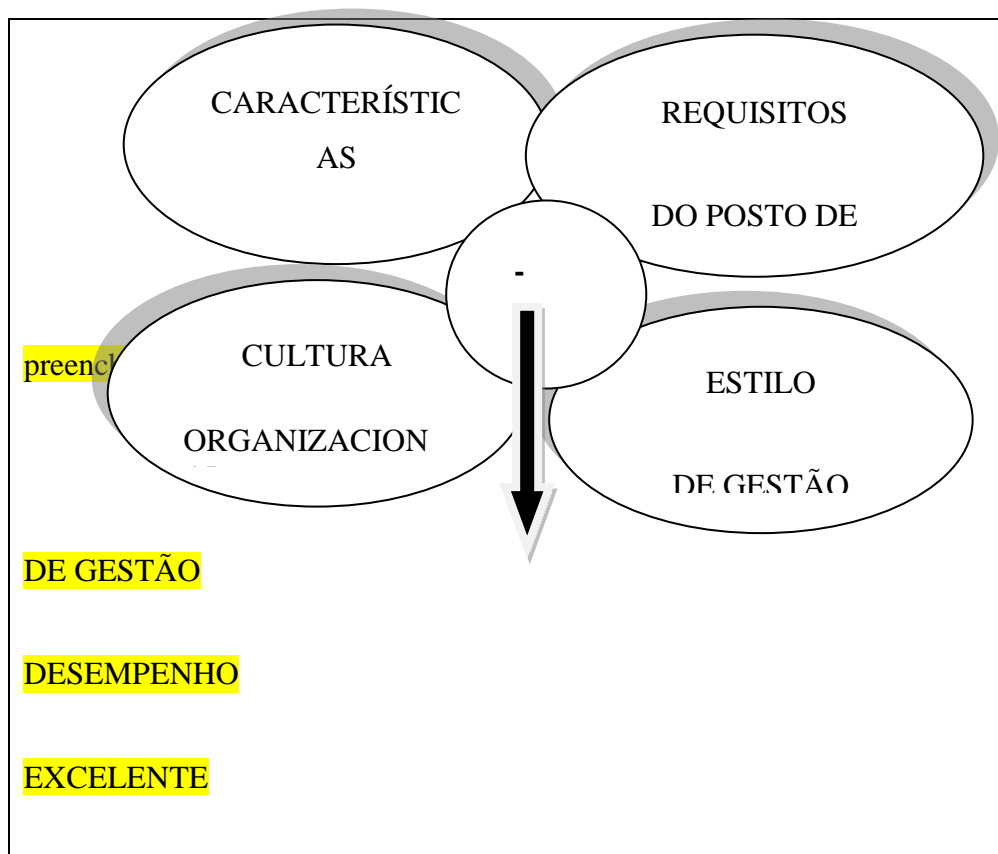
---

<sup>14</sup> Quociente de Inteligência

Desse modo, verifica-se que as organizações mudaram de atitude, passando a estar mais interessadas em colaboradores de elevado grau de desempenho, em detrimento dos que possuem apenas o conhecimento, entendendo o desempenho como a capacidade da pessoa tanto de responder, como de se antecipar aos desafios, que se colocam - lhe no seu ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, a competência passou a ser definida como: “Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhando com as orientações estratégicas da empresa”. ( Camara e al,199, p. 343). Quadro abaixo, ajuda a clarificar a concepção sobre o conceito anteriormente explanado.

**Quadro nº2 – Conceito de Competência. Fonte: Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (1997) <sup>15</sup>**



<sup>15</sup> Camara;P.; Guerra P.B;Rodrigues,J V.(1997)

### 2.3. Tipos de Competência

A habilidade humana tem sido fértil em criar e desenvolver vários tipos de competências, que naturalmente, parece razoável fazer a separação desse conjunto de classificações, em subgrupos.

Na verdade, reunir competências por tipo proporciona algumas vantagens, a saber: facilita o entendimento de quem vai utilizá-la, auxilia na descoberta e identificação de novas competências, faculta a separação de responsabilidades entre os vários serviços de uma organização, amplifica informações de modo a serem mais precisas à tomada de decisões, reflectindo em parte o planeamento estratégico da empresa. Mitchell, (2004)

A competência é uma temática objecto de múltiplas classificações, mas a perfilhação por um ou outro tipo numa organização, varia em função da estratégia que se pretende adoptar, quando se tem em vista promover a gestão de pessoas por competência. O quadro nº 3 Congrega vários exemplos de classificação de competências, indicados por diversos autores, que às vezes, até são usadas prática nas organizações (Idem, p. 35).

**Tipos de competências**

Autor	Tipos de competência
Robaglio	Técnicas e Comportamentais
Benjamins	Específicas (Hard) e Sociais (Soft)
Marcket	Técnicas e comunicativas
Zarafian	De processo, Técnico-formativo, de serviço e sociais
Gramigna	Diferenciais, essenciais, básicas e terceirizáveis
Fonseca	Gerências, Técnicas e Sociais

**Quadro n.º 3 - Fonte: Mitchell, Luíz**

Esses autores mencionados no quadro nº 3, cada um ao analisar a competência coloca o acento tónico numa dada característica desta a saber: Robaglio reúne a competência em dois grupos, referindo-se a primeira às habilidades para a realização de uma tarefa, enquanto a segunda às características de foro psicológico, que são almejavéis nas pessoas quando exercem uma tarefa dentro de um serviço. (exemplo manter a calma numa banca de urgência de um hospital). (Rebaglio: apud Luiz., 2004, p. 35).

Na perspectiva semelhante temos a proposta de (Bejamins: Apud Luiz., 2004, p. 35) que estabelece a separação entre competências específicas e sociais, sendo que as específicas ligadas às actividades a serem feitas e as sociais as que exigem inter-acção das pessoas para poderem cumprir as suas tarefas.

Na continuação dessa temática, uma outra autora, faz de competências partindo do mais genérico para o mais específico, colocando o foco no planejamento estratégico, e divide as competências em quatro tipos a saber: diferenciais, essências, básicas e terceirizáveis: (Gramigna Rita, 2001 p.19),

- Diferenciais – consideradas estratégicas, é a que proporciona vantagem competitiva para a empresa, é constituído por conjunto de capacitação que ajuda a empresa a conseguir seus resultados, marcando diferença no mercado, permeia os objectivos da Missão da empresa;
- Essências – são tidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser entendidas pelos clientes.
- Básicas – as precisam para que a organização se mantenha em funcionamento;
- Terceirizáveis - as que não têm ligação com actividade-fim da organização, podendo ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

A partir dessa tipologia de competência, e valendo-se da metáfora “árvore da competência” citada Dr. Herbert Kellner compara o desenvolvimento do ser humano ao processo de crescimento da árvore.

Nessa óptica diz que a raiz corresponde **às atitudes**, conjunto de valores, crenças e princípios que ao longo da vida vai determinar nossas atitudes e a propósito faz ligação com a raiz da competência da liderança;

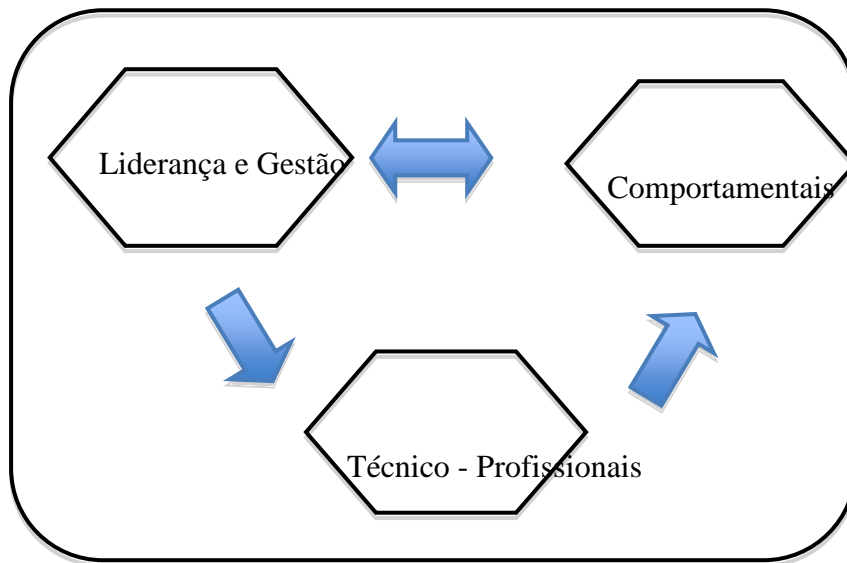
**o tronco** corresponde ao conhecimento, que é a segunda componente da competência e traduz o conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mãos quando precisa. Assim quanto maior for o conhecimento, mais a competência se fortifica possibilitando ao profissional enfrentar melhor os desafios da vida profissional.

A **copa** (com os seus frutos, flores e folhas) traduz as habilidades ou seja o actuar com talento, capacidade e técnica, conseguindo resultados positivos. Assim as pessoas devem disponibilizar os conhecimentos adquiridos para poderem ser reconhecidas.

Ainda outros autores, propõem outros tipos de competência, por exemplo (Camara, et al;1997, p.345), associado a competência em grupos ou cluster conforme a sua natureza, na qual se coloca o enfoque na área de liderança e gestão, sem descurar o domínio técnico profissional bem como o comportamental.



Quadro nº 4 - Clusters de Competências. Fonte: Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (1997)<sup>16</sup>



Esse conjunto de competências pode ser fraccionadas em múltiplas vertentes, dependendo da natureza da actividade da Organização e do seu estado de desenvolvimento bem como do estilo de gestão que se quer imprimir no quotidiano.

Câmara associa as competências em cluster consoante a sua natureza, considerando que esse cluster agrega um conjunto de competências que têm especial enfoque na área de liderança e gestão, na área técnico –profissional e na área comportamental, podendo cada conjunto dessas competências, desdobrar-se em múltiplas vertentes, consoante a natureza do negócio da empresa, seu estado de desenvolvimento e de gestão. (Idem, p.345).

Assim, no que se tange às competências de liderança e gestão entende-se que abrange os seguintes aspectos: a primeira trata-se de uma característica ligado fundamentalmente ao líder, que consiste criar uma visão de negócio incitador que acaba por ser aceite e partilhado pelos seus colaboradores; mobilização prende-se com o saber distinguir o essencial, para além de ter a capacidade em levar os colaboradores não só a partilha da visão, mas à acção procurando implementa-las e por fim ser agente de mudança que envolve ter coragem, determinação e credibilidade junto dos colaboradores, de modo a fazer com que as coisas aconteçam.

<sup>16</sup> Camara;P.; Guerra P.B;Rodrigues,J V.(1997)

Já as competências técnico-profissionais considera o mesmo autor que podem ser muito variadas e depende do tipo de função e da área de actividade em que a mesma se vai desenvolver, sendo formada essencialmente pela know e experiencia profissional.

Finalmente as competências comportamentais descreve as atitudes e comportamentos ou seja as qualidades pessoais e aptidões comportamentais que o titular de uma função deve ter para que o seu desempenho seja compatível e em consonância com os valores e cultura da empresa, bem como seu estilo de gestão.

Na linha de pensamento do autor anterior, (Lemos, R. p.15 ), divide as competências em dois grupos ou tipos: técnicas e comportamentais.

- Competência técnica – é definido como sendo tudo o que profissional precisa saber para poder desempenhar bem a sua função, ou seja ser caracterizado como um especialista tecnicamente numa determinada área. A título de exemplo, ter conhecimentos de idiomas, sistemas de computação ferramentas.
- Competências comportamentais - é tudo o que o profissional tem de demonstrar como seu diferencial competitivo, que acaba por ter impacto em seus resultados, e cita-se como exemplos dessas modalidade de competência: criatividade, flexibilidade, foco em resultados, planeamento e tantas outras.

Fala-se ainda em “Pilares das Competências”, que corresponde às três famosas letras que formam o CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude (Idem, p.18)

Conhecimento – corresponde ao saber que se aprende nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na vida do quotidiano. É o que sabemos de um pouco de tudo mas que nem sempre utilizamos todos esses conhecimentos.

Habilidade – traduz o saber fazer, tudo o que servimos dos nossos conhecimentos do dia-a-dia.

Atitude – é o que nos leva a por em prática as nossas habilidades, com base nos conhecimentos que adquirimos, é o querer fazer.

A associação dessas três componentes acima descritas, é de extrema importância, uma vez que nos dá a verdadeira dimensão do que é ter competência na verdade, pois um

médico ou um advogado que apenas possui o (conhecimento), sem as outras componentes, ou seja sem a habilidade e sem vontade para atingir esse propósito não se pode afirmar ou reconhecer como sendo uma pessoa dotada de competência ou que é competente.

Todavia, o mesmo autor recomenda que caso se queira fazer uma aplicação prática do CHA, com foco em resultados numa organização, não é aconselhável fazer o mapeamento de competências separado dos conhecimentos, habilidades e atitudes, mas sim utilizar o conjunto CH como competências Técnicas e o A como Competências Comportamentais.

É de se ressaltar quão interessante abarca saber e conhecer uma variedade de informações e teorias em termos de gestão de competência, mas na senda dos princípios sobre a gestão por competências de Lemos, R. p.19, este acha que o mais interessante mesmo é procurar saber o que a empresa necessita em termos de Competências Organizacionais e identificar quais competências que o colaborador possui para que o gap possa ser treinado e desenvolvido.

Contudo, o elenco de tipologias de competências acima descritas, acaba por manifestar os diferentes focos nas quais cada autor direcciona a abordagem da competência, o que leva à percepção de ser pouco conveniente que se recomende a adopção de um ou outro tipo.

Na verdade, face à panóplia de tipos de competências, parece mais prudente deixar a cada organização implementar o tipo de competências que esteja mais sintonizado com as suas estratégias, em função da política que tem em mente prosseguir.

## **2.4 Relevância da identificação das competências para a empresa**

A adopção de uma ou outro tipo competência é algo que normalmente é feita pelas empresas em função dos planos estratégicos. Na perspectiva de Camara (1997) é de elementar importância analisar, de entre os vários tipos de competência, identificar quais as mais relevantes para uma determinada empresa, tendo em atenção a sua missão, os princípios operativos e a envolvente de negócios em que se situa bem como a sua estratégia.

No entanto para construção do plano estratégico há dois factores determinantes, que são as características da cultura da organização e a envolvente do negócio em que opera. Assim, com base nesses pressupostos pode ser determinado o plano estratégico, que

acaba por ser um conjunto de objectivos que a empresa visa atingir para um determinado período.

Para a concretização do plano, a empresa precisa de determinar o caminho para o atingir, que para o efeito impõe determinar inúmeras actividades e tarefas para o qual é imprescindível a estabilidade. Daí que essas actividades e tarefas são agrupadas em funções, que podem ser definidas como o conjunto estabilizados de actividade e tarefas que tem um determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade.

Desse modo, para o desenvolvimento das tarefas é preciso que os titulares dessas funções tenham um determinado portfólio de competências, sendo o ponto base para identificação das competências necessária ao sucesso da empresa, ter convenientemente o seu plano estratégico.

Assim, o que contribui para que uma empresa consiga identificar e bem o conjunto de competências consideradas fulcrais e necessárias para o seu desenvolvimento e sucesso, é a definição e construção do seu plano estratégico (Idem, p. 350).

## **2.5. Modelo da Competência e Organização Pública**

A segunda metade do século XX, foi marcado pelo início de uma nova era, a do conhecimento e da informação, (Lastres: apud Guimarães, 2001, p. 2) qualificado por um período de grandes transformações a nível da tecnológico, social e económico, acabando quase por impor às organizações privadas e públicas, novas exigências em termos de modelo de gestão.

Assim os estudiosos da teoria organizacional, quase consensualmente passaram a admitir que o sucesso de uma organização estava condicionada à aptidão de implementar formas flexíveis de gestão, que os ajudaria a enfrentar às mudanças no mundo contemporâneo.

No sector privado, devido a muita competição adveniente dessas transformações as empresas sentiram a urgência de gerar inovações tecnológicas sobretudo a nível da produção, bem como de melhorar os seus produtos por uma questão até de sobrevivência.

O sector público por sua vez, também não ficou alheio a essas mudanças e transformações, visto que o advento da era do conhecimento e das tecnologias colocou

desafios, mais concretamente, de saber como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras, e de igual modo entender como conformar padrões de gestão desenvolvidas nas organizações privadas para adopta-las às organizações públicas, (Bresser Pereira e Spink,; Guimarães, 2001, p. 2).

Nesse contexto, face às consequências das transformações acima referenciadas, as organizações públicas também se aperceberam ser necessário romper com os modelos tradicionais de administrar os recursos. Eis que começaram a surgir então, novos modelos de gestão de competências.

E por modelo de modelo de competências entende-se como sendo um conjunto de competências genéricas e específicos que foram identificados como essenciais para que a mesma consiga atingir os objectivos de um negócio. Trata-se de um documento vivo que deve ser periodicamente revisitado e actualizado de harmonia com a estratégia empresarial. Exige um processo de aprendizagem at+e ser concebido e compreendido pelos seus destinatários.

A título de exemplo, aponta-se quatro modelos de competência que podem ser adaptados a nível dos serviços públicos: Impulso para a Eficiência;<sup>17</sup>, Downsizing -<sup>18</sup> e Descentralização, Em busca da Excelência<sup>19</sup> e Orientação para o serviço Público<sup>20</sup>., segundo ( Ferllie, apud Tomaz, p. 7 2005) .

Apesar desses quatro modelos possuírem particularidades próprias, segundo Guimarães, (2001) não se excluem, as suas várias características acabam por prevalecer num e nouro em sintonia de complementaridade.

Paulatinamente outros modelos de gestão de competências foram surgindo, que podem também ser adaptados a nível dos serviços da Administração Pública, a saber: o modelo da visão funcional, o modelo da visão estratégica e o modelo integrado de gestão por competências (DCAP, p. 27).

Vejamos pois, em que consiste cada um desses modelos:

---

<sup>17</sup> Modelo associado ao modelo de economia política do tatcherismo, guiado por noções rudimentares de eficiência. Caracteriza-se pelo aumento de controlos financeiros, baseada na hierarquia

<sup>18</sup> Modelo que busca maior flexibilidade, descentralização da responsabilidade pela formulação de estratégia, ênfase nas organizações híbridas e mudança de gestão hierárquica para a de contrato.

<sup>19</sup> Aplica os princípios de relações humanas da teoria administrativa e enfatiza a cultura organizacional.

<sup>20</sup> Modelo que representa a fusão das tecnologias dos sectores públicos e privado e revitalização dos administradores do sector público, enfatiza a responsabilidade na prestação de serviços públicos para usurários locais e cidadãos.

**O modelo de visão estratégica da gestão de recursos humanos** - vê actividade desta área como finalidade em si, algo autónomo que não cria nem acrescenta nenhum valor e sem qualquer relação com os objectivos da organização. É o chamado modelo tradicional;

**O modelo da visão estratégica da gestão de pessoas** leva em consideração as pessoas como sendo um subsistema da organização em que o funcionamento é determinado pela sua interacção com os outros subsistemas e pelos estímulos que recebe, quer do meio interno quer externo.

**O modelo integrado de gestão por competências** – é aquele que admite a possibilidade da sincronização dos objectivos estratégicos da organização com os objectivos individuais. Esse modelo pressupõe que as pessoas adaptem e desenvolvam por si próprias as suas competências individuais e a organização controle, adapte e desenvolva as suas competências nucleares (North e Reinhardt: apud DGAP, 2006,p.28).

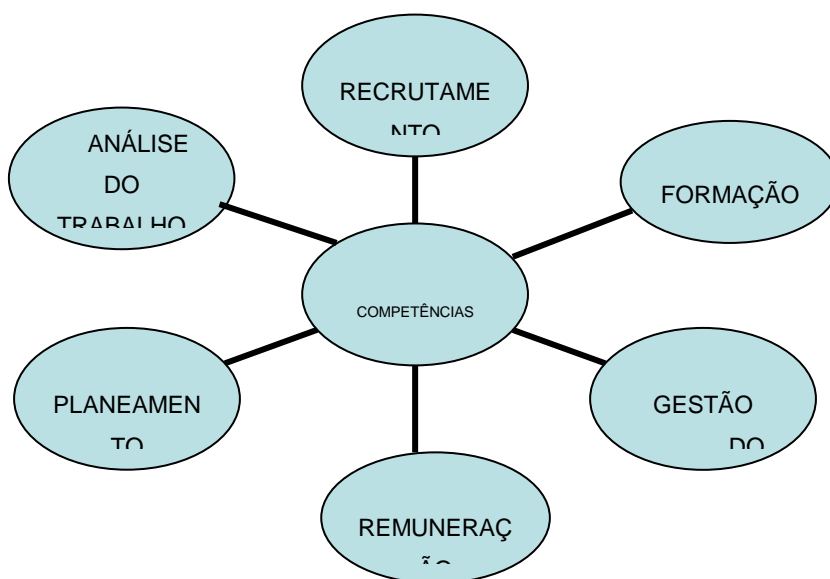
Defende um outro autor que é fundamental fazer com que as pessoas entendam, como as suas acções se articulam com a identidade e os objectivos da empresa onde trabalham de modo a que organização e indivíduo estejam em sintonia. Green (1999)

Esse modelo leva em consideração as componentes tradicionais de uma organização – visão, missão e valores, que devem ser traduzidas em linguagem comportamental, que permite definir o que é preciso para ligar a identidade da organização ao processo de gestão de pessoas. Envolve um processo que se desenvolve a partir da selecção, passando pelo desempenho, formação e desenvolvimento do seu potencial ( DGAP, 28).

Trata-se de um modelo de gestão que fomenta a participação activa das pessoas na vida da organização onde trabalham, desde a formulação da missão, desenvolvimentos de formulários de avaliação, até aos objectivos de formação. Destacando-se a importancia de constar nos formulários, os objectivos da organização bem como os requisitos exigidos para o exercício das funções.

A linguagem comportamental é também nesse tipo de modelo não é descurada, como meio que ajuda a participação das pessoas, designadamente para tomarem conhecimento do que tem sido feito, o que está a ser feito, ou o que é necessário fazer. O quadro que se segue, espelha o modelo integrado de gestão por competências.

Quadro nº 5-Modelo Integrado da Gestão por Competências. Fonte: Avaliação e desenvolvimento de Competências na Administração Pública<sup>21</sup>



Resumidamente, iremos explicar o que significa cada uma das áreas previstas na figura acima:

- **Análise do trabalho detalhado** – procura-se identificar os modos concretos como a função deve ser desempenhada, contrariamente ao que sucedia nas análises de funções por metodologias tradicionais, em que descrevia-se as tarefas a serem realizadas conforme o cargo. ( CEITIL, 2004). A preocupação está em identificar quais as competências que devem estar presentes em quem executa a função.

Assim, a composição dos perfis profissionais deve ser resultado de um trabalho em que se descreve minuciosamente as características que o candidato à função deve ter, de modo que quando vai executar a sua tarefa, de facto haja garantia que o que está a fazer é tal como vem descrito na função previamente realizado, DGAP. apub (Franco, 2001).

**Recrutamento e selecção** – o processo é conduzido de forma a recrutar e seleccionar pessoas mais ajustadas que levam a aquisição dos resultados esperados. A selecção deve obedecer ao critério de identificação das competências que a pessoa deve possuir, de modo a ter e garantir um desempenho de nível superior ( Franco, 2001).Pelo que, com a

---

<sup>21</sup> Direcção Geral da Administração Pública , ISBN 972-9120-72-2 , Agosto/2008

admissão a permanência dos indivíduos na organização é fundamental uma gestão eficaz da formação e desenvolvimento profissional, DGAP, p. 31.

- Formação e desenvolvimento - os programas de formação e desenvolvimento, conteúdos e técnicas pedagógicas estão orientados para as necessidades, presentes e futuras DA ORGANIZAÇÃO; os programas deixam de ser gerais e massificados passando a ser elaborados de acordo com as necessidades do cliente e orientadas para o desenvolvimento de competências (Franco, 2001).
- Gestão de desempenho – baseia-se na avaliação das competências, em que se procura a capacidade da pessoa para responder aos desafios colocados pelo trabalho. o desempenho é avaliado em função da contribuição que a pessoa dá para que a organização cumpra com a sua missão.
- Planeamento de carreiras e sucessões – tem a ver com a preparação do pessoal para assumir novas tarefas ou responsabilidades. Trata-se de um processo contínuo de seleccionar pessoas que são mais competentes, que em princípio irão ocupar lugares-chaves na organização, e faz-se um ajustamento entre a pessoa e a função que esta vai ocupar no futuro. A gestão por competência permite que o planeamento de carreiras seja mais transparente e ajustado ao perfil de competências de cada indivíduo DGAP, apub (North e Reinhard: apub, DGAP, 2003).
- Remuneração e recompensas – tradicionalmente, a remuneração era concedida COM BASE em de alguns requisitos, designadamente, a antiguidade, e o reconhecimento avaliado de modo subjectivo. Com o processo de gestão por competências a recompensa passou a ser feita em função da contribuição directa e efectiva de cada pessoa, bem como dos conhecimentos e perícias e experiências utilizadas para a realização dos objectivos da organização. Essa modalidade de compensação permite que o trabalhador receba um salário tanto maior quanto mais capacitado estiver para desempenhar um maior número de tarefas.

Um outro modelo de gestão por competências, nos é proposta por (Camara et al,1997, p. 351) , na qual propõe que para a elaboração de modelo de gestão de competências deve-se ter em conta o plano estratégico da organização, a identificação das competências genéricas e específicas dos vários cargos dentro da organização, sendo que o perfil da função será o somatório dessa duas modalidades de competências .

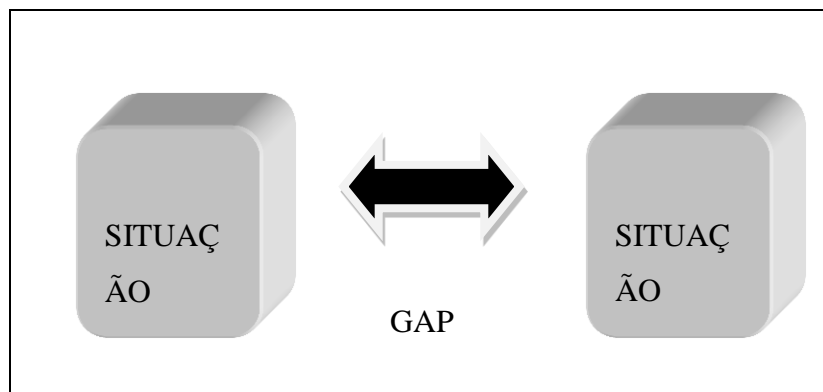


O mesmo autor, para completar a definição de modelo de gestão de competências propõe ainda um outro, como sendo uma espécie de complemento, que consiste na identificação de GAPS DE COMPETENCIAS. (idem, p.360), definindo-a como sendo “a distância que vai entre o a tingimento dessa competência, num determinado momento, e o grau de a tingimento ideal da mesma”.

Defende que a identificação de gaps, dá-se normalmente, no momento em que se avalie o colaborador, ou quando se procede ao planeamento de carreiras.

Salvaguardando a importância desse modelo de gestão de Recursos Humanos,(Ienaga: apub Brandão, 2001, p. 11) propõe que a primeira iniciativa a tomar-se dentro de uma organização, quando se pretende planejar, seleccionar e desenvolver competências, é a identificação do gap (lacuna) de competências da organização.

O quadro nº 13 retrata a identificação do gap de competência. (Pag.360).



**<sup>22</sup>Quadro nº 6 Representação gráfico de um gap de competências – Fonte: Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.**

A adopção desse modelo de gestão de competências, leva ao estabelecimento de objectivos e metas que se pretende alcançar, levando primeiramente em atenção, a visão estratégica da organização, para numa fase posterior, se identificar a lacuna entre as competências necessárias ao alcance desses objectivos e as competências internas disponíveis na organização. (Brandão, 2001)..

Ao fim e ao cabo, o que se pretende com essa modalidade de gestão é diminuir a lacuna em termos de competências, pelo que a seguir à sua localização se deverá proceder ao planeamento, selecção, desenvolvimento e avaliação de competência, com recursos a outros subsistemas dos recursos humanos, de entre as quais, o recrutamento e selecção, treinamento e gestão de desempenho (Idem, p.11)

---

<sup>22</sup> Camara;P.; guerraP.B.; Rodrigues,j.V.(1997)

Esse modelo, é bastante abrangente, visto que não leva em consideração apenas a questão da competência individual em si, desgarrado do resto mas procura sintonizar-se com as estratégias da Organização, empenhando-se simultaneamente nas competências que melhor servem aos objectivos da organização.

Ainda na senda de modelos de competência, aponta-se um outro desenhado por Leme. (2009, ), em que definindo a noção de gestão por competências conforme o constante no ponto 2.1.do capítulo I, defende que para a implementação dos princípios de gestão por competência numa organização, o primeiro passo é a definição dos requisitos da função, que podem ser técnicas ou comportamentais, para uma vez apurada esse pressuposto saber o que o colaborador que desempenha a função tem a oferecer nessas competências, ou seja o que e quanto o colaborador possui .

Assim, mediante as informações mencionadas no parágrafo anterior, colocadas lado a lado permite-nos fazer uma comparação do IDEAL X REAL. E ao fazer análise das competências chega-se a conclusão geralmente, que as competências do colaborador não estão no mesmo nível das competências que a função necessita. A essa distância entre esses dois pontos, designa-se por gap.

Assim pode-se deparar com três situações de identificação do gaps:

- i) Situação abaixo do nível, que se trata de uma posição mais desafiadora para a organização, que requer um plano específico de intervenção de refinamento do colaborador para que atinja as competências exigidas pela função.
- ii) Situação acima do nível que a função precisa, indícios que o colaborador oferece mais do que a organização tem necessidade, pelo que esta terá que ver a possibilidade de mudar o colaborador de função ou então de lhe delegar outras tarefas.
- iii) Situação do colaborador estar ao mesmo nível que a função – esta é uma situação que requer por parte do gestor tomada de atenção, devendo procurar e apresentar –lhe novos desafios, mostrando horizontes para que o colaborador não perca a motivação.

O conjunto de todas essas acções, que é designado por gestão por competências, leva a que se trace o desenvolvimento da organização por intermédio dos colaboradores.

Mas a implementação de gestão por competências, tratando-se de um processo, requer uma metodologia para se poder concretizar.(Leme 2009, p.26), que para o efeito se propõe cinco fases ou passos a saber:

- “Sensibilização
- Definição das competências Organizacionais;
- Definição das competências de cada função;
- Identificação da competência dos colaboradores;
- Desenvolver os colaboradores;
- Acompanhar Evolução/Gestão por competências”.

**Sensibilizar** – trata-se de uma etapa de extrema importância para o sucesso da implementação do modelo, visto que é nessa fase que se vai explicar o que é a competência bem como a gestão por competências, porque é necessário implementá-la e quais as vantagens que podem advir com essa prática. Para a concretização dessa etapa, são necessários encontros, palestras e sessões de esclarecimentos, junto do público-alvo.

**Definição de competências organizacionais:** vai-se definir as competências que a organização precisa, alinhadas à sua missão, visão, valores e estratégia (MVVE).

**Definição das competências que cada função precisa** – vai-se definir quais as competências organizacionais são precisas para a função, algo que é feito com base no inventário.

**Identificar as competências de cada colaborador** – aqui vai-se averiguar quais são as competências dos colaboradores a fim de se saber que têm para oferecer e quais precisam ser aperfeiçoadas. Essa análise leva à identificação do gap do colaborador.

A preparação dessa etapa é feita com base na análise da MVVE da organização e nas Competências Organizacionais. Feito esse passo cria-se um questionário de avaliação que será respondido pelo próprio colaborador, seu superior hierárquico, seus fornecedores e clientes internos. Da-se a sugestão de se usar um programa de SOFTWARE<sup>que</sup> poderá auxiliar a concretização da gestão de competência na prática (Lema, R.p.194)

**Desenvolver os colaboradores** - com a descoberta de falhas de competência de cada colaborador, vai-se procurar criar um plano de treinamento específico para melhorar e aprimorar as competências necessárias de cada um. A particularidade reside no facto de que nesse caso o treinamento não tem carácter geral, mas estritamente particular.

## **Acompanhamento e evolução**

E, chegado à última etapa é necessário acompanhar o processo avaliando o peso de cada colaborador, procurando tarefas e traçando planos de acção, criando cargos, carreiras e salários para cada colaborador.

Na verdade, a gestão por competências não se resume á consecução da fotografia da organização que se consegue com base nas etapas anteriormente mencionadas. È necessário que seja feito um acompanhamento e mensuração da evolução de cada colaborador.

Pois, só assim se poderá arrancar o benefício dessa técnica, reconhecendo talentos ou reaproveita-los para renovados projectos, observando equipes, motivando os colaboradores que estão mais evoluídos em termos de competência a ajudar os que se encontram no patamar inferior, revendo até as remunerações.

A concretização da implementação da gestão por competências, é feita com recurso a indicadores que devem ser de aceitação de todos, o que ira permitir actuar não com base em suposições mas em dados assentes na realidade, contribuindo para que se trace um autêntico plano de acção.

Assim o inventário comportamental é um método na qual se indica uma lista de competências que traduz ou espelha o comportamento ideal, desejado e que seja necessário para a que organização possa agir em sintonia com a sua MVVE.

Com o inventário comportamental, permite a identificação das competências organizacionais e de cada função. Salienta o autor que pode ser aplicado na organização a todos os níveis voltado para a realidade e permite uma metodologia participativa, simples e rápida de ser implementada.

Para se fazer o inventário comportamental, é preciso os seguintes passos:

- Eleger amostras da rede de relacionamento;
- Colecta dos indicadores;
- Consolidação dos indicadores;
- Associação das Competências aos indicadores;
- Validação.

Para a concretização da eleição de amostras de rede de relacionamento, aconselha-se a fazer-se escolha de colaboradores de todas as funções para se poder representar o todo que é a organização, e esse todo deve rondar pelo menos cerca de 10 a 20% da organização. Com esse exercício não se terá as competências que se precisam mas sim uma lista indicadores de competências.

Daí a recomendação de que se deve procurar uma lista de indicadores que sejam da compreensão dos colaboradores que vão participar nesse exercício. Para se conseguir a identificação desses indicadores, deve-se aplicar uma actividade simples chamada chamada “gosto/nãogosto/o ideal Seria”. Com o resultado dessa actividade levado a cabo pelos próprios colaboradores da organização, teremos os indicadores identificados pelos próprios colaboradores, da qual saíra a indicação das competências.

Para o efeito é necessário fazer a sensibilização junto dos potenciais participantes desses exercícios, conscientiza-los do que irão responder e salientar que não precisam identificar-se. A fase seguinte é a recolha e consolidação dos indicadores, na qual se vai procurar associar-se a uma competência, para depois se fazer a validação e a determinação das competências da organização e de cada função.

Assim a definição da competência será feita em função da estratégia e da missão (averiguar.....).

Segundo o autor acima referido, com essas informações colocadas lado a lado permitenos fazer uma comparação do IDEAL X REAL. E ao fazer análise das competências chega-se a conclusão geralmente, que as competências do colaborador não estão no mesmo nível das competências que a função necessita. A essa distância entre esses dois pontos, designa-se por gap.

Assim podemos deparar com três situações de identificação do gaps:

- iv) Situação abaixo do nível, que se trata de uma posição mais desafiadora para a organização, que requer um plano específico de intervenção de refinamento do colaborador para que atinja as competências exigidas pela função.
- v) Situação acima do nível que a função precisa, indícios que o colaborador oferece mais do que a organização tem necessidade, pelo que esta terá que ver a possibilidade de mudar o colaborador de função ou então de lhe delegar outras tarefas.

- vi) Situação do colaborador estar ao mesmo nível que a função, que requer por parte do gestor que tome atenção, devendo procurar e apresentar –lhe novos desafios, mostrando horizontes para que não perca a motivação.

Mas a implementação de gestão por competências, tratando-se de um processo, requer uma metodologia para se poder concretizar. Idem .p.26, assim para o efeito, propõe cinco fases ou passos a saber:

- Sensibilização
- Definição das competências Organizacionais;
- Definição das competências de cada função;
- Identificar a competência dos colaboradores;
- Desenvolver os colaboradores
- Acompanhar Evolução/Gestão por competências.

**Sensibilizar** – trata-se de um etapa de extrema importância para o sucesso da implementação do modelo, visto que é nessa fase que se vai explicar o que é a competência bem como a gestão por competências, porque é necessário implementa-lo e quais as vantagens que podem advir com essa prática. Para o efeito é necessários encontros, palestras e sessões de esclarecimentos, junto do público-alvo.

**Definição de competências organizacionais:** vai-se definir as competências que a organização precisa, alinhadas á sua missão, visão, valores e estratégia (MVVE).

**Definição das competências que cada função precisa** – vai-se definir quais as competências organizacionais são precisas para a função, algo que é feito com base no inventário.

**Identificar as competências de cada colaborador** – aqui vai-se averiguar quais são as competências dos colaboradores afim de se saber que têm para oferecer e quais precisam ser aperfeiçoadas. Essa análise leva à identificação do gap do colaborador. A preparação dessa etapa é feita com base na análise da MVVE da organização e nas Competências Organizacionais. Feito esse passo cria-se um questionário de avaliação que será respondido pelo próprio colaborador, seu superior hierárquico, seus fornecedores e clientes internos. Da-se a sugestão de se usar um programa de

SOFTWARE<sup>que</sup> poderá auxiliar a concretização da gestão de competência na prática (Lema, R.p.194)

**Desenvolver os colaboradores** - com a descoberta de falhas de competência de cada colaborador, vai-se procurar criar um plano de treinamento específico para melhorar e aprimorar as competências necessárias de cada um. A particularidade reside no facto de que nesses o treinamento não tem carácter geral, mas estritamente particular.

### **Acompanhamento e evolução**

E, chegado à última etapa é necessário acompanhar o processo avaliando o peso de cada colaborador, procurando tarefas e traçando planos de acção, criando cargos, carreiras e salários para cada colaborador.

Na verdade, a gestão por competências não se resume á consecução da fotografia da organização que se consegue com base nas etapas anteriormente mencionadas. È necessário que seja feito um acompanhamento e mensuração da evolução de cada colaborador.

Pois, só assim se poderá arrancar o benefício dessa técnica, reconhecendo talentos ou reaproveita-los para renovados projectos, observando equipas, motivando os colaboradores que estão mais evoluídos em termos de competência a ajudar os que se encontram no patamar inferior, revendo até as remunerações.

A concretização da implementação da gestão por competências, é feita com recurso a indicadores que devem ser de aceitação de todos, o que ira permitir actuar não com base em suposições mas em dados assentes na realidade, contribuindo para que se trace um autêntico plano de acção.

Assim o inventário comportamental é um método na qual se indica uma lista de competências que traduz ou espelha o comportamento ideal, desejado e que seja necessário para a que organização possa agir em sintonia com a sua MVVE.

Com o inventário comportamental, permite a identificação das competências organizacionais e de cada função. Salienta o autor que pode ser aplicado na organização

a todos os níveis voltado para a realidade e permite uma metodologia participativa, simples e rápida de ser implementada.

Para se fazer o inventário comportamental, é preciso os seguintes passos:

- Eleger amostras da rede de relacionamento;
- Colecta dos indicadores;
- Consolidação dos indicadores;
- Associação das Competências aos indicadores;
- Validação.

Para a concretização da eleição de amostras de rede de relacionamento, aconselha-se a fazer-se escolha de colaboradores de todas as funções para se poder representar o todo que é a organização, e esse todo deve rondar pelo menos cerca de 10 a 20% da organização. Com esse exercício não iremos ter as competências que precisamos mas sim uma lista indicadores de competências.

Daí a recomendação de que se deve procurara uma lista de indicadores que sejam da compreensão dos colaboradores que vão participar nesse exercício. Para se conseguir a identificação desses indicadores, deve-se aplicar uma actividade simples chamada “gosto/não gosto/o ideal Seria”. Com o resultado dessa actividade levado a cabo pelos próprios colaboradores da organização, teremos os indicadores identificados pelos próprios colaboradores, da qual saíra a indicação das competências.

Para o efeito é necessário fazer a sensibilização junto dos potenciais participantes desses exercícios, conscientiza-los do que irão responder e salientar que não precisam identificar-se. A fase seguinte é a recolha e consolidação dos indicadores, na qual se vai procurar associar-se a uma competência, para depois se fazer a validação e a determinação das competências da organização e de cada função.

## **2.6. Implementação de Gestão por Competências: seu impacto e dificuldades na gestão dos Recursos Humanos**

Com o surgimento da era do conhecimento, fez com que as organizações percebessem que era preciso mudar de trajectória na forma de materializar a gestão de pessoas numa organização.



Tornou-se claro para as organizações que o êxito amparado nas empresas ou organizações, dependia fundamentalmente da qualidade e mobilização do capital de que dispunham.

Ou seja as organizações, tomaram plena consciência de que a sua sobrevivência com a chegada da era do conhecimento, pressupõe saber ter, atrair e reter talentos o que implica conseqüentemente, definir a priori que perfil de agentes deveriam ter ou seja que competências eram fundamentais para se desenvolver um determinado empreendimento. (Camara,P et all 1997).

A partir de então, passou a haver mudança de paradigma na própria estrutura organizacional, que em vez de se assentar em cargos ou funções passou a concentra-se nas competências – chave e no modo como elas poderiam ser coordenadas e agregadas com vista à obtenção de melhores sinergias.

O esboço funcional passou a ser apoiado então, na agregação de competências que são essenciais para o sucesso do negócio, e os Sistemas de Recursos Humanos, a pouco e pouco passou a estribar-se em competências, com as seguintes características a ressaltar:

- “o recrutamento é feito de harmonia com o perfil de competências dos cargos a preencher;
- o desempenho individual é também avaliado de acordo com o grau de atingimento, pelo colaborador, do perfil ideal de competências da função;
- a formação enfoca-se na correcção de possíveis gaps de competências;
- as recompensas premeiam as competências, de acordo com os valores de mercado;
- as carreiras constroem-se em volta das competências existentes e a desenvolver.” Idem, (341).
- Assim, na perspectiva de Leme.R (2009) a adopção dos princípios de gestão por competências proporciona à organização melhores resultados nomeadamente, maior produtividade, ambiente de maior participação e motivação, dos colaboradores mais activos e motivados, tornando as gerências e equipas mais competitivos fortes e com focos nos resultados.

Perante o panorama descrito, a competência nas organizações tornou-se um factor pivô que fez com que as organizações passassem a centrar mais nos aspectos fundamentais do seu negócio, tendo á disposição um Capital Humano, munido de flexibilidade,

adaptabilidade, inovação e criatividade, capaz de responder aos desafios que se lhes impõe advenientes do meio envolvente Camara, P et al. (1997).

Na óptica semelhante, considera-se que , a implementação um modelo de competências implica novas práticas de recrutamento, novo tipo de compromisso no que tange à mobilidade interna, insistência na responsabilização dos trabalhadores, modificação dos sistemas de remuneração. (Zarafian; apud Neves, 2008)

Para o trabalhador, as vezes esse impacto ainda é maior e ás vezes contraditório. Por um lado, como ponto positivo aponta-se a valorização do trabalho que passa a ser mais intelectual e menos prescritivo, demanda de novas exigências de qualificação do trabalhador, elevação de níveis de escolaridade, entre outros.

Mas a implementação de um modelo de gestão por competências acarreta alguns aspectos negativos bem como dificuldades, em especial nos trabalhadores, designadamente, busca incansável de ser o melhor, muito stress e ansiedade devido ao medo de perder o emprego, muitas horas de jornada de trabalho, enfrentamento cada vez maior de responsabilidade no trabalho Zarafiam (2001).

Segundo Lema, R.(2008), a implementação de gestão por competência á semelhança de qualquer outro trabalho, não é um mar de rosas, pese embora, traz alguns benefícios. Todavia, de entre os obstáculos mais pertinente que a adopção de um sistema de gestão por competências pode acarretar, destaca-se as seguintes:

- Falta de ferramenta (metodologia e softwares) dedicado à gestão de pessoas com foco em Competências, pois as que existem na verdade, tratam dos RH só do ponto de vista burocrático e contabil, sem uma perspectiva de estratégia e desenvolvimento das pessoas;
- Falta de preparo dos profissionais que às vezes traumatizam um pouco esse processo esse processo, inclusive por parte dos próprios condutores do projecto;
- Resistência ao novo, algo natural do ser humano, cuja a tendência é natural para resistir ao que poderá mexer com o seu status, título, carreira, meio envolvente do seu trabalho, entre outros. .

Assim, a decisão de implementar a gestão por competências adoptando um ou outro modelo de gestão por competências, deve partir dos elementos do topo da empresa, que deve estar associado a um grande empenhamento do responsável dos RH, que deve

colaborar afincadamente na sensibilização pela necessidade desse instrumento, e sobretudo focando a estratégia que a empresa tem pela frente.

## **3 CAPITULO II- BREVE DESCRIÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO- A DGCI**

### **3.1 Contextualização da criação da DGCI/Ambiente Sócio cultural e histórico**

A DGCI é um serviço público, do Ministério das Finanças e Planeamento, cuja criação data a cerca de 30 anos, mais concretamente após a independência de Cabo Verde, em 1975. É constituído por serviços concentrados e desconcentrados, e a sua principal missão é cobrar impostos, taxas e outras contribuições ao Estado.

O seu percurso histórico -institucional, acaba sempre em parte por ser uma trajectória vivenciada, como país que durante longos anos viveu sob o domínio estrangeiro, em que nem tudo de bom lhe foi proporcionado. Cabo Verde foi uma colónia portuguesa, em que ao longo de vários anos, marcos dessa colónia foram transpostos para esse país, nomeadamente um fraco reconhecimento da capital importância dos Recursos Humanos, dentro de uma organização.

Essa e outras características herdadas do tempo da administração colonial, nomeadamente, a não preocupação com o desenvolvimento das competências dos recursos humanos, com vista a melhor alcançar as metas e os objectivos de uma organização, perdurou e teve reflexos negativos ainda durante vários pares de anos na nossa Administração Pública, conseqüentemente na DGCI.

Desse modo, a problemática da capacitação dos recursos humanos é algo recente, que data da década de 90 e na DGCI, os primeiros indícios dessa preocupação foi a previsão de criação de um Gabinete de Formação e Informação, criado para funcionar junto do Gabinete do Director Geral<sup>23</sup>

Perante esse cenário, a questão por exemplo de gestão de recursos humanos, com técnicas científicas que levam a melhor cumprimento da missão e do alcance das metas de uma organização, bem como a preocupação com formação e capacitação dos mesmos, começou a ser objecto de alguma inquietação, mas recentemente na nossa organização.

Assim, a implementação desse Gabinete em 2005 /2006, reconhecemos que veio proporcionar mais conhecimentos aos funcionários, fazendo com que melhorassem consideravelmente, as suas actuações.

---

<sup>23</sup> Decreto –Lei nº55 de 27 de Dezembro de 2004

O certo é que todo esse contexto de herança da época colonial acima mencionada , teve o condão de representar impressivamente a realidade do tempo actual, acabando por condicionar uma boa gestão, desenvolvimento e capacitação dos gestores e funcionários da DGCI, na aquisição de competências que os ajudam a melhor cumprir com os objectivos e a missão da Organização onde se encontram inseridos..

### **3.2 Institucionalização formal da Direcção Geral das contribuições e impostos.**

A **Direcção-Geral das Contribuições e Impostos (DGCI)** foi instituída pelo Decreto-Lei n.º 64/92 no bojo das reformas do sistema fiscal<sup>24</sup>, visando a promoção de um sistema mais eficiente e a melhoria da relação entre o fisco e contribuinte. A DGCI é o serviço do Ministério das Finanças cuja atribuição<sup>25</sup> é administrar os impostos sobre o rendimento e sobre a despesa, as taxas, multas bem como outras receitas tributárias que não sejam da competência dos serviços aduaneiros, procurando estabelecer uma relação entre o Estado e o contribuinte, na base da equidade e justiça fiscal, de acordo com as políticas definidas pelo Governo em matéria tributária.

Sediada na cidade da Praia, a DGCI é superintendida por um director-geral e dispõe de pouco mais de duas centenas de funcionários, quadros jovens, alojados nos serviços centrais e nas repartições de finanças espalhados pelos vários Municípios do país. Para cumprir as suas funções, a DGCI estrutura-se em quatro serviços centrais, quinze serviços de base territorial, ou seja repartições de finanças, e três órgãos de apoio ao director. Cabe destacar, ainda que em traços gerais, algumas especificidades dos serviços centrais:

- Direcção de Tributação e Cobrança (DTC) compete a supervisão do sistema de
- cobrança de impostos e outras receitas fiscais efectuadas pelos bancos, colaborar na elaboração de estudos de previsão, projecção e análise de comportamentos das receitas fiscais, coordenar a compilação de elementos de natureza tributária necessários à elaboração do Orçamento do Estado e da

---

<sup>24</sup> De uma forma simples, o sistema fiscal pode ser definido como conjunto de impostos vigentes num determinado país ou espaço geográfico.

<sup>25</sup> Art. 39º do Decreto-lei nº 55/2004 de 27 de Dezembro.

Conta Geral do Estado e coordenar as actividades das repartições concelhias de finanças;

- Á Direcção de Inspeção Tributária (DIT) compete a realização das acções de inspecção e fiscalização tributária junto aos contribuintes, prevenindo e combatendo a fraude e evasão fiscais, analisar a contabilidade das empresas para efeito de confirmação ou revisão da matéria colectável;
- Á Direcção de Justiça Tributária compete a coordenação do exercício da justiça tributária a nível nacional, elaborar instruções e regulamentos de aplicação que promovam a correcta e uniforme aplicação das leis que prevêm o sancionamento das irregularidade e infracções às normas tributárias, velar pela promoção de diligências gerais necessárias à penalização dos responsáveis pela violação dos preceitos legais no âmbito das contribuições e impostos administrados pela DGCI e coordenar a actividade dos representantes da administração fiscal junto dos tribunais fiscais e aduaneiros, em tudo o que não esteja atribuído como competência específica dos serviços aduaneiros;
- Á Direcção de Processamento de Informação Tributária (DPIT) cabe assegurar a supervisão e a manutenção do cadastro de contribuintes em nível nacional, proceder a recolha, gestão e tratamento estatístico das informações da DGCI, assegurar o processamento de todos os dados relacionados com a cobrança de impostos e outras receitas fiscais, gerir a base de dados da dívida tributária, produzindo os elementos necessários ao processo decisório e à realização dos expedientes técnico-administrativos para a cobrança das dívidas.

Relativamente aos serviços de apoio<sup>26</sup> destaca-se, também em traços gerais, as suas funções: ao *Gabinete de Auditoria Interna (GAI)* cabe a realização das acções de auditoria com vista a garantir o cumprimento das disposições legais e regulamentares, a detecção de situações impeditivas do cumprimento eficiente dos dispositivos legais, propondo medidas tendentes a melhorias e o seguimento da implantação dos procedimentos decorrentes das recomendações junto aos respetivos serviços; e, o *Serviço de formação e Informação* ao contribuinte tem a responsabilidade de

---

<sup>26</sup> Não detivemos na apresentação do conselho técnico tributário, uma vez que não dispomos de qualquer informação sobre o seu funcionamento na prática.

diagnosticar as necessidades de formação interna, com vista ao planeamento e realização das acções formativas, bem como a dinamização das acções de informação dirigidas aos contribuintes. Embora não tenha sido instituída oficialmente na estrutura orgânica da DGCI, existe um *serviço de administração* que também funciona junto ao Director geral.

Cabe frisar que, não obstante cada serviço assumir determinadas funções específicas, tendem a formar um todo complexo ou sistema que é a DGCI. Assim, é importante levar em conta não apenas o entorno do sistema, ou seja, o ambiente político-cultural do país, mas também a sua funcionalidade, integralidade e coesão, pois são parâmetros que interferem nos fluxos comunicacionais e informacionais que se troca com os contribuintes, sociedade civil. O princípio sistêmico que diz que “*o todo é maior que a soma das partes*” leva-nos a supor que uma melhoria de relação com os contribuintes pela via da comunicação exige também uma dinâmica relacional qualitativa sinergizante entre os vários serviços da DGCI com fluxos informacionais constantes.

## **4.1 Breve apresentação da Direcção Geral das Contribuições e Impostos.**

<texto>

## **4.2. Alguns marcos da reforma do sistema fiscal**

O Governo resultante das primeiras eleições realizadas em 1991 assumiu uma série de reformas, das quais a reforma fiscal foi eleita como prioritária no processo de desenvolvimento económico do país, que em consonância com o modelo de uma economia de mercado almejava a promoção de iniciativa privada e atrair o investimento externo. Tornava-se necessário dotar o país de um sistema fiscal moderno e simples, que permitia tanto o alargamento da base tributária, como uma maior comodidade aos contribuintes. Com a publicação da nova Constituição da República em 1992, foram consagrados os princípios gerais do sistema fiscal cabo-verdiano.

Nessa esteira foram aprovados as legislações que comandam o plano normativo em matéria fiscal, como seja o Código Geral Tributário<sup>27</sup> e o Código do Processo Tributário<sup>28</sup>, diplomas que estabelecem as regras gerais para a liquidação e cobrança dos impostos, bem como as garantias dos contribuintes. O processo da reforma tributária, possivelmente pode ser subdividido em três períodos:

1º Em 1995-96, com a revogação dos impostos parcelares e aprovação do Imposto Único sobre os Rendimentos<sup>29</sup>, aplicável a pessoas singulares (físicas) e jurídicas, em obediência aos princípios da equidade, eficiência e simplicidade;

2º Em 1998, com a aprovação do Imposto Único sobre o Património<sup>30</sup> que incide nomeadamente sobre a titularidade de propriedade e transmissão de imóveis, utilização de veículos automóveis etc.; e,

3º Em 2002, com a aprovação do Imposto sobre o Valor Acrescentado<sup>31</sup>, bem como um novo imposto sobre consumos especiais. Com a introdução do IVA buscou-se alargar a

---

<sup>27</sup> Lei n° 37/VI/92 de 28 de Janeiro.

<sup>28</sup> Decreto-lei n° 19/93 de 29 de Março.

<sup>29</sup> Lei n° 127/IV/95 de 26 de Junho; Decreto-lei n° 1/96 de 15 de Janeiro.

<sup>30</sup> Lei n° 79/V/98 de 7 de Dezembro.



base do sistema fiscal e melhorar a eficiência da administração fiscal, compatibilizando-a com as novas exigências da economia globalizada.

Por outro lado, torna-se importante apontar, de forma breve, algumas características de dois impostos cuja centralidade no sistema fiscal cabo-verdiano demarca as linhas da reforma de tributação directa e indirecta, sem se deter nas especificidades técnicas que as respectivas aplicações suscitam.

#### **4.2.1. O Imposto único sobre os rendimentos (IUR)**

O Imposto Único sobre os Rendimentos (IUR) consubstancia a grande reforma em nível de tributação directa no país. Criado pela Lei nº 127/IV/95 de 26 de Junho e regulamentada pelo Decreto-Lei nº 1/96 de 15 de Janeiro engloba no seu seio a tributação global da renda das pessoas físicas e jurídicas. Em Cabo Verde a tributação das rendas auferidas por pessoas singulares (físicas) encontrava-se, anteriormente à entrada em vigor do Regulamento do IUR, dispersa por um conjunto de impostos incidentes sobre as diversas fontes de renda, que não tomavam em linha de conta as circunstâncias pessoais dos contribuintes. Com a criação do IUR pretendia-se fomentar uma nova participação dos cidadãos no processo de desenvolvimento do país, baseado nos princípios da legalidade tributária e justiça fiscal, pelo que o regime de tributação deveria se ajustar à capacidade contributiva dos contribuintes.

Assim, a aplicação do IUR reflete os princípios gerais e algumas técnicas subjacentes a um imposto que se pretende uma fórmula moderna e justa de tributação, tendo em conta os seguintes princípios: a *equidade*, na perspectiva de uma distribuição equitativa da carga fiscal em consonância com a capacidade contributiva dos contribuintes; a *eficiência*, na perspectiva em que o imposto não constitua uma ruptura administrativa com o processo de modernização da administração fiscal, tão pouco represente um entrave à abertura económica que o desenvolvimento do país suscita; *simplicidade*, numa perspectiva de maior comodidade para os contribuintes, facilitando-lhes o cumprimento das suas obrigações.

---

<sup>31</sup> Lei nº 14/VI/2002 de 19 de Setembro; Decreto-lei nº 21/VI/2003 de 14 de Julho de 2003.

O IUR, na sua vertente de pessoas singulares (físicas), através do seu modo de funcionamento e características revela-se um imposto: **sobre rendimentos**, uma vez que incide sobre a renda global efectivamente auferida pelas pessoas singulares; **direto**, porquanto incide directamente sobre as manifestações da capacidade contributiva; **Pessoal**, porquanto leva em conta as circunstâncias pessoais (estado civil, aposentação) e familiares (filhos, despesas educação, saúde) dos contribuintes; **Estadual**, na medida em que é uma das principais fontes de receita do Estado; **Periódico**, uma vez que as obrigações (declarativas e de pagamento) se renovam periodicamente (anualmente); **único**, a ideia da unicidade é a “alma” desse imposto, que apesar de persistir a divisão dos rendimentos em categorias distintas, engloba toda a renda auferida no mesmo ano pelo contribuinte, sujeitando-lhe a um tratamento unitário da matéria coletável através da aplicação de uma única tabela de taxas progressivas; **Progressivo**, existência de uma tabela de taxas progressivas que garantam o aumento do esforço contributivo do contribuinte à medida que aumentam seus rendimentos, no caso das pessoas físicas.

Na tributação dos rendimentos pessoais, o IUR incide sobre o rendimento global anual líquido das deduções e abatimentos previstos na lei. Para este efeito, consideram-se quatro categorias de rendimentos, conforme prevê o artigo 3º do Regulamento do imposto único, assim tipificadas:

**Categoria A** – Rendimentos Prediais, decorrentes da locação total ou parcial, de prédios rústicos ou urbanos e da cessão de exploração de estabelecimentos comerciais ou industriais, incluindo a dos bens móveis naqueles existentes.

**Categoria B** – Rendimentos Comerciais, Industriais, incluindo as mais valias, as prestações de serviços e os rendimentos agrícolas e piscatórios. Os rendimentos comerciais e industriais são os provenientes do exercício dessas actividades, incluindo as explorações mineiras, transportes, artesanato, construção civil e serviços conexos, estudos urbanísticos, actividades turísticas, hoteleiras e similares, organização de espectáculos, diversões e manifestações desportivas e actividades autónomas de intermediação. Os rendimentos de prestações de serviços são os provenientes do exercício de qualquer actividade por conta própria que não revista a natureza de trabalho dependente ou independente como profissão liberal.

**Categoria C** – Rendimentos de Capitais e outros rendimentos como por exemplo, os provenientes de jogo, lotaria e apostas mútuas. Os rendimentos de capitais compreendem os juros, os lucros, incluindo os apurados na liquidação, colocados à disposição dos sócios das sociedades ou do associado num contrato de associação em participações ou de associação à quota postas à disposição dos membros das cooperativas a título de remuneração de capital, os rendimentos derivados de títulos de participação, certificados de fundos de investimentos, os originados pelo diferimento no tempo de prestação ou pela mora no pagamento, os de propriedade intelectual ou industrial, comercial ou científico, ou ainda, os derivados de assistência técnica e do uso ou da concessão do uso de equipamento agrícola e industrial, comercial ou científico.

**Categoria D** – Rendimentos de Trabalho dependente e independente, incluindo as pensões relativas à situação de aposentação ou reforma, de alimentos, rendas temporárias ou vitalícias ou de qualquer outro tipo. Os rendimentos de trabalho dependente são todas as remunerações provenientes do trabalho por conta de outrem, prestados quer por servidores do Estado, de instituições militares e das demais pessoas colectivas de direito público, em resultado de contrato de trabalho ou de outro a ele legalmente equiparado. São considerados rendimentos de trabalho independente os auferidos no exercício, por conta própria, de profissão em que predomine o carácter científico, artístico ou técnico da actividade pessoal do contribuinte, bem como os provenientes da propriedade intelectual ou industrial ou de experiência adquirida no sector industrial ou científico, quando auferidos pelo seu titular originário.

Visando proceder a uma tributação de carácter global e unitário, as várias categorias de rendimentos são englobadas para efeito de aplicação de uma taxa única e progressiva. A isenção fiscal emerge como o facto impeditivo do nascimento da obrigação tributária, constituindo uma excepção à regra da incidência. Porém, os rendimentos isentos não são tributados mas são englobados para efeitos de determinação da taxa do imposto. Sucede que a obtenção de rendimentos poderá implicar para o contribuinte custos e encargos, por isso a lei prevê deduções específicas por cada categoria de rendimentos. As deduções previstas no IUR, regra geral, têm em conta a situação familiar do contribuinte, podendo ser de natureza *pessoalizante* (mínimo de existência conforme o estado civil), *subjetivantes* (educação, saúde,

habitação, etc.), *econômicas* (rendimentos prediais e dupla tributação de lucros) e *financeiras* (retenção na fonte, mecenato e donativos ao Estado ou outras entidades).

Os rendimentos das pessoas singulares podem ser tributados através de dois métodos distintos (art. 13º do RIUR, nº2): o da estimativa e o declarativo. Por sua vez, as pessoas jurídicas como seja as empresas, ou aquelas fiscalmente equiparadas, são tributadas através do método de verificação.

O *método de estimativa* aplica-se às pessoas singulares que exercem de forma independente actividades comerciais e industriais, por exemplo, mercearias, bares, cabeleireiros, vendedores ambulantes, entre outros. Esses contribuintes têm obrigação de apresentar anualmente, em relação ao conjunto de actividades exercidas no ano anterior, a declaração **modelo 1A**, até 31 de Junho, englobando nessa declaração os volumes de negócios de todos os estabelecimentos que tiver nessa área fiscal, conforme (art. 54º do RIUR). A taxa de IUR para os contribuintes do método de estimativa é de 20%, conforme o n. 2 do art. 16º da Lei 20/VII/2007.

O *método declarativo* aplica-se às pessoas singulares quando auferem rendimentos de trabalho dependente de forma exclusiva ou cumulativamente com rendimentos de outras categorias. A determinação da matéria colectável efectua-se com base nas informações constantes na declaração de rendimentos, **modelo 112**, que o contribuinte ou o seu representante tributário legal deve apresentar, anualmente, até 31 de Março, englobando nessa declaração todos os rendimentos do seu agregado familiar, acompanhado dos recibos e outros comprovantes da situação declarada.

***Quadro nº 7: Taxas do método declarativo (art. 14º Regulamento do IUR)***

Escalões	Valor	Taxas	
		Normal	Média
Até	385.000\$00	15%	15%
De mais de 385.000\$00 até	810.000\$00	20%	17,62%
De mais de 810.000\$00 até	1.620.000\$00	27,5%	22,56%
De mais de 1.620.000\$00	2.430.000\$00	35%	26,71%
Superior a	2.430.000\$00	45%	

**Fonte: Orçamento do Estado para o ano económico 2008.**

O *método de verificação* aplica-se às empresas ou pessoas singulares fiscalmente equiparadas, em que o IUR incide sobre o lucro declarado com base nas informações constantes na declaração de rendimentos, **modelo 1B**, apresentado pelo contribuinte ou o seu representante legal, anualmente, até 31 de Maio, englobando nessa declaração todos os anexos indispensáveis para a verificação dos factos declarados, como seja balancetes, mapa de demonstração dos resultados líquidos, relatórios técnicos, etc. No ato da entrega da declaração, o contribuinte tem o dever de pagar 50% do imposto resultante do lucro fiscal declarado, através do guia GP010. A taxa de IUR para os contribuintes do método de verificação é de 30%, conforme o n. 1 do art. 16º da Lei 20/VII/2007.

#### **4.2.2 O Imposto sobre o valor acrescentado<sup>32</sup>**

Tradicionalmente os sistemas fiscais assentam no princípio da territorialidade e os direitos fiscais nacionais estão nele baseado, embora cada vez mais os fenómenos económicos e fiscais têm assumido uma natureza transnacional. A globalização, a revolução tecnológica e o advento da sociedade de informação são fenómenos que suscitam novos desafios aos sistemas fiscais nacionais, exigindo aos Estados um esforço de adequação entre os impostos e as políticas comerciais.

O Imposto sobre o Valor Acrescentado foi introduzido no sistema fiscal cabo-verdiano pelo Decreto-lei n.º 21/VI/2003 de 14 de Julho de 2003 e consubstancia uma importante reforma do sistema de tributação indireta<sup>33</sup> no país, substituindo o imposto de consumo, uma herança fiscal da época colonial, que incidia apenas sobre um número limitado de bens, isentando um conjunto amplo de bens e deixando de fora as prestações de serviços, sendo esse setor o mais decisivo no crescimento para a economia cabo-verdiana. Nessa esteira Vasques (2005) argumenta que o IVA foi adotado como uma alternativa moderna e eficiente, relativamente ao velho imposto de consumo que revelava uma base de incidência muito estreita, cobrado num ponto muito recuado do circuito económico.

---

<sup>32</sup> Esse imposto tem uma certa correspondência ao Imposto sobre Valor Agregado na sociedade brasileira.

<sup>33</sup> De uma forma simples, considera-se o IVA um imposto indireto uma vez que não incide sobre manifestações diretas (imediatas) da capacidade contributiva, como seja rendimento, mas sim sobre manifestações indiretas (mediatas) dessa capacidade, como são o consumo ou a despesa.

A introdução do IVA teve como principal objetivo o alargamento da base de incidência da tributação indireta, adaptando o sistema fiscal ao desenvolvimento do país que tinha alcançado uma nova dinâmica de crescimento com o advento da democracia, a partir da década de 90, exigindo cada vez mais uma clara concepção dos impostos como fonte de receita e a redução da dependência das finanças públicas da ajuda internacional.

O IVA, possivelmente, poderá ser caracterizado de forma sucinta como: ***imposto geral sobre o consumo***, que incide de uma forma geral sobre as transmissões de bens e prestações de serviços realizadas a título oneroso, no território cabo-verdiano, por um sujeito passivo no quadro da atividade econômica; ***imposto plurifásico***, que incide em todas as fases do circuito econômico, ou seja, desde a produção até o consumo final; ***imposto não cumulativo***, na medida em que os operadores econômicos liquidam IVA a jusante e podem deduzir o IVA suportado a montante; ***imposto proporcional***, porquanto o valor do imposto a pagar varia conforme a base tributável, mediante aplicação de uma única taxa, igual para todos; ***imposto regressivo***, uma vez que o esforço dos consumidores diminui na medida em que aumenta a sua capacidade contributiva; ***neutralidade econômica***, não tem efeitos cumulativos na formação dos preços, nem gera distorções nas transações no plano interno ou internacional; ***princípio de tributação no destino***, as importações estão sujeitas ao IVA e as exportações estão isentas.

A introdução do IVA suscitou desafios não só para administração fiscal, nomeadamente em termos de formação dos funcionários e adoção de novos procedimentos, mas também para os sujeitos passivos, sobretudo os pequenos operadores. Assim, quanto ao regime de tributação, estão previstos no diploma do IVA: ***o regime normal***, em que além da obrigação de pagamento cuja periodicidade é mensal, o contribuinte tem as obrigações acessórias (declarativas, de faturação, contabilidade, conservação e arquivo de documentos); ***regimes especiais***, aplicável a contribuintes de pequena dimensão (regime simplificado) e de pequeníssima dimensão (regime de isenção).

A taxa do IVA no arquipélago é de 15% e no setor de turismo 6%. Porém, por razões de política social estão isentas as transmissões dos bens essenciais (carnes,

peixes, leite, ovos, frutas, cereais, produtos hortícolas, etc); serviços de saúde (médicos, sanitários, medicamentos); serviços de agricultura, silvicultura, pecuária e pesca; serviços de ensino e formação profissional; atividades desportivas, recreativas e culturais; atividades científicas; serviços funerários; atividades (re)seguradoras, bancárias e de assistência social.

#### **4.2.3 Imposto de Selo**

<A desenvolver>

### **4.3 Capacitação dos funcionários da DGCI**

#### **4.3.1 Processo de Capacitação**

A DGCI, desde da sua criação em 1992, com a principal atribuição de administrar os impostos, na sequência de uma profunda reforma do sistema cabo verdeano, tem vindo a deparar com constrangimentos de diversa ordem, para concretizar os seus objectivos de entre as quais, se destaca a necessidade de formação e capacitação dos seus recursos humanos.

Essa questão tem vindo a ser ventilada durante alguns anos e tem sido objecto de preocupação por parte de sucessivos dirigentes dessa instituição. Trata-se pois, de uma vertente de capital importância para essa organização, atendendo à sua missão, de garantir e administrar os impostos, taxas e outras receitas tributárias, que lhe forem atribuídas por lei,<sup>34</sup> assegurando um relacionamento entre o Estado e Contribuinte, na base de equidade e justiça fiscal.

O que para a concretização dessas actividades no âmbito da sua missão, exige –se que a DGCI, tenha um corpo de recursos humanos bem preparados tecnicamente, de modo à pronta e atempadamente responder às múltiplas solicitações dos contribuintes, designadamente, responder às reclamações, informações, e pedidos de esclarecimentos, bem como de interpretar e aplicar a lei correctamente, de entre outros aspectos pertinentes.

No entretanto, na senda dessa preocupação em ter recursos humanos mais capacitados, que pudessem contribuir mais activamente na concretização dos objectivos dessa Organização, no ano de 2004, foi criado um Gabinete de Formação e Informação

---

<sup>34</sup> Cf. Artº 24 Nº1 DECRETO –LEI Nº 45/2009 DE 23 de Novembro.

(GFI),<sup>35</sup> como serviço de apoio, que se ocupasse da tarefa de formação, a funcionar sob a superintendência do Director Geral.

A esse Gabinete, foi-lhe atribuída a incumbência de identificar as necessidades de formação, elaborar planos, programas e orçamentos de formação, que reflectam as prioridades e as necessidades da administração fiscal.

A partir dessa data verificou-se a pouco e pouco, mudança de paradigma em relação à capacitação dos RH nessa instituição, visto que apercebeu-se que nessa organização como qualquer outra, os funcionários<sup>36</sup> têm necessidade de conhecimento e formação com vista à aquisição de competências, para melhor desempenhar as suas funções.

Assim, passaram a ser ministrados vários cursos em diversos domínios tributários, sempre na perspectiva de dotar tanto o pessoal dirigente com os técnicos de mais conhecimentos e sobretudo do saber fazer e da aquisição de mais habilidades. Na verdade, a base do conhecimento de uma organização está em actualizar de forma permanente os seus RH e isso depende muito das políticas que se adoptam no domínio da formação e desenvolvimento dos mesmos.

Anteriormente á criação desse Gabinete, muito esporadicamente se fazia formação direccionada à capacitação dos funcionários mas não existem dados consistentes a respeito dessa matéria. O que nos leva a supor que se tratava de assunto de que não era dado relevante atenção a essa tarefa.

#### **4.3.2. Funcionamento e trajectória do GFI**

Com criação do GFI em 2004, a sua materialização em concreto só veio a dar-se em meados de Junho de 2006, através de um despacho interno<sup>37</sup>, em que foi afecto um número reduzido de técnicos (três), que passaram desde então a ocupar-se dedicadamente dessa missão, de uma forma sistemática e planeada sobre a capacitação dos funcionários da DGCI pese embora, as suas inexperiências técnicas nessa matéria.

Nesse contexto, foram elaborados planos de formação<sup>38</sup>, em obediência às necessidades e prioridades dos vários serviços da DGCI, com o enfoque na promoção do reforço numa cultura de formação profissional, direccionada para o pessoal dirigente, chefias

---

<sup>35</sup> Criação do GAI- Decreto-Lei n~55/2004 de 27 de Dezembro

<sup>36</sup> Nota de Filomena Moreira: usa-se o termo funcionário em vez de colaboradores porque na literatura da nossa Administração Pública é esse o termo que se utiliza para designar os trabalhadores da Função Pública.

<sup>37</sup> Despacho Interno do Gabinete do Director Geral, mas que não conseguimos localizar.

<sup>38</sup> Plano de Formação de 2006/2007 de 20 de Outubro.



das Repartições de Finanças, e pessoal técnico, visando desse modo o reforçar das competências técnicas, gestonárias e tributárias.

Essas acções de formação incidiram, sobretudo na área do IUR, Código Geral Inspecção Tributário e IVA, com particular focagem para este último, por se tratar de um imposto complexo em que os funcionários precisam de grande domínio técnico para sua aplicação e acompanhamento.

As formações que eram planeadas para o pessoal da DGCI a nível do GFI, não fazia a distinção entre formação para técnicos e formação para chefias, o que nos leva a supor face a alguns documentos analisados<sup>39</sup> que não há uma política de formação dirigida exclusivamente para cada uma dessas categorias.

No entanto, a partir do ano 2008, a responsável máxima afecta a esse serviço ausentou-se para fora por motivos de estudo, e constrangimentos de vária ordem advieram de novo para esse sector, nomeadamente de carácter financeiro e de pessoal condicionando sobre maneira, o seguimento contínuo e eficaz dos trabalhos desse Gabinete.

Desse modo, daquela data á presente, foram ministradas algumas acções de formação, mas sem obediência a um plano que atendesse às necessidades dos vários departamentos da DGCI. Apesar desse senão, algumas acções de formação foram providas, graças à cooperação com algumas instituições nacionais e estrangeiras que deram o seu apoio a DGCI, nessa árdua tarefa de capacitar e actualizar os seus funcionários em matéria do conhecimentos e saber fazer.

De entre os vários colaboradores, destaca-se a cooperação com a França, Portugal e Espanha na administração de várias formações sobretudo, desses dois últimos, que disponibilizaram-se em dar várias acções de formações sobre o novo Plano de Normalização Contabilística e do Relato Financeiro<sup>40</sup>, que entrou em vigor em Janeiro de 2008, bem como no âmbito do IVA e do imposto de Selo.

Pelo que, para o ano 2010/2011 foi aprovado um novo um novo Plano de Formação, contendo a previsão das acções de Formação em se que tentou obedecer mais em concreto às necessidades de formação do pessoal dessa Organização, conforme um documento (Anexo I) que se teve acesso junto do GFI.

---

<sup>39</sup> Planos de Formação do .....

<sup>40</sup> Decreto-Lei nº5/2008 de 5 de Fevereiro

Todavia da análise desse Plano não se constata que haja acções de formação direccionadas exclusivamente para a categoria de técnicos e outra para a categoria dos gestores públicos.

#### ***4.3.3 Ferramentas e Estratégias para a Política de Formação e Capacitação na DGCI***

A DGCI, para a capacitação dos seus RH, em especial os gestores públicos e tecnico tem vindo a socorrer-se de algumas estratégias para a concretização desse objectivo.

De entre as estratégias adoptadas pela DGCI, destaca-se sobretudo a cooperação com outras administrações tributárias, nomeadamente, Portugal, Espanha, e França, visto que a realização de qualquer de formação é bastante dispendioso.

Infelizmente, os sucessivos orçamentos não têm consagrado verbas significativas para essa rubrica e considerando que Cabo Verde é de natureza arquipelágica, estando os serviços desconcentrados em diferentes ilhas e concelhos, acarreta muitas despesas a formação com os RH.

Uma outra estratégia é o recurso á formação cooperando com Direcção Gera Da Administração Pública através do ensino à distância, mais concretamente do sistema e-learning. Esta modalidade de formação tem permitido os quadros da DGCI, aprofundarem os seus conhecimentos sobretudo a nível informático.

Paralelamente á formação no país, A DGCI tem apostado em enviar os eus quadros para o exterior, para França com vista a aquisição de especialidades na área tributária.

## **4 CAPITULO III - METODO DE PESQUISA**

### **4. Introdução**

No presente capítulo pretende-se abordar os itens metodológicos que foram utilizados, no estudo de caso, descrever a estratégia de pesquisa, apresentando o método que foi usado, igualmente explicar como foram obtidos os dados que possibilitaram o estudo realizado, quais os procedimentos de amostragem bem como falar um pouco ainda dos instrumento de colecta de dados.

### **4.1. Objectivos gerais e específicos**

Visa o presente capítulo abordar os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos que foi utilizado na realização do estudo na DGCI, e em específico:

#### **4.1.1 Cobertura e Âmbito**

Este trabalho foi realizado a nível dos serviços centrais da Direcção Geral das Contribuições e Impostos, que compreende cinco Direcções de Serviço e quinze serviços desconcentrados, designados por Repartições das Finanças. O período de recolha dos questionários no terreno foi de uma semana e meia, atendendo a natureza arquipelágica do país, facto que levou a que os serviços desconcentrados que se encontram situados nas diversas ilhas e concelhos do país, levasse mais tempo a responder ao questionário.

#### **4.1.2 Universo**

O universo do estudo realizado, abrangeu os gestores públicos e o pessoal técnico da DGCI, compreendendo as seguintes categorias:

- Directores dos Serviços Centrais,
- Chefias dos Serviços Desconcentrados ( Chefes das Repartições de Finanças);
- Pessoal Técnico (técnicos superiores e médios).

#### **4.1.3 Método de abordagem**

Para a realização de qualquer trabalho, seja de que natureza é necessário galgar um caminho, uma rota, para chegar a meta. No caso em apreço, tratando-se de trabalho de

carácter científico também procurou-se seguir um caminho a que tecnicamente é designado por método de pesquisa. Por método de pesquisa é considerado como sendo um conjunto de técnicas e/ou procedimentos adoptados com vista a legitimar uma determinada hipótese ou para se atingir determinado conhecimento (Gil , 1997).

Num horizonte semelhante, também define-se método do seguinte modo:” é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado, ou um resultado desejado (CERVO; BERVIAN, apud ANDRADE. 2007, p.120). Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade”

Assim sendo, baseado na revisão teórica sobre a metodologia, o presente estudo foi realizado com recurso a uma trajectória, que foi o método exploratório, na base de uma abordagem quantitativa e qualitativa, servindo-se da aplicação de um questionário, complementada pela análise documental. Aspirou –se, desse jeito, organizar a labuta de pesquisa de forma a alcançar resultados claros, que não aticem dúvidas no respeitante a sua validade e aceitação.

Seguindo um determinado esboço do tipo exploratório, e de acordo com MALHOTRA (2001)” a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objectivo o fornecimento sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão” .

A pesquisa exploratória constitui o primeiro passo de todo o trabalho científico e visa sobretudo quando se refere ao aspecto bibliográfico, a recolha de maiores informações sobre um determinado assunto, de modo a facilitar a delimitação do tema de trabalho, a definição dos objectivos ou a formulação das hipóteses ou até a descobrir novos enfoques para o trabalho. Em boa parte dos casos, a pesquisa exploratória acaba por traduzir-se, num verdadeiro trabalho preliminar (ANDRADE, 2007, p. 114).

Desse modo, essa tipologia de pesquisa reveste particular utilidade especial por um lado, quando se pretende obter um conhecimento mais alargado do assunto que se pretende estudar, em especial quando se ambiciona adquirir um conhecimento profundo

do tema a estudar, a elaboração de questões e a criação de objectivos para os factos que se tem a intenção de investigar.

Para o presente trabalho escolheu-se a abordagem predominantemente quantitativa visando a primeira a obtenção de maior precisão, acompanhada de medição objectiva e quantitativa dos resultados com o fito de evitar deformações na fase de análise e interpretação de resultados, por um lado e por outro, contribuir para maior segurança face às interferências que se possam ter.

Em alguns momentos e com o fito de compreender melhor a realidade objecto do estudo, utilizou-se a abordagem qualitativa, que segundo (Richardson 1999, p. 79) entende que “além se de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenómeno social”

Procurou-se desse modo, legitimar a pesquisa por intermédio do estudo de caso, o que proporcionou a análise por algumas unidades do universo, facilitando a compreensão de uma parte considerável do todo.

Assim, da análise que se pode efectuar sobre a pesquisa na perspectiva de Gil (1999), esse método de estudo de caso, trata-se de um procedimento que permite uma familiaridade com os fenómenos estudados, para torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses, permitindo deste modo um maior aprofundamento das contendas levantadas.

No entretanto, segundo o autor mencionado no parágrafo anterior, esse método não é totalmente linear ou seja não deixa de apresentar algumas limitações, nomeadamente, a impossibilidade de se fazer generalizações das conclusões alcançadas do estudo para toda a população alvo, visto que focaliza-se a atenção em algumas ou poucas unidades do universo, acabando por limitar-se exclusivamente aos casos estudados.

De importante realçar ainda, que o método escolhido para o presente estudo de caso, proporcionou a criação de condições para a concretização dos objectivos a que se propôs alcançar, bem como na clarificação e aprofundamento do tema.

#### **4.1.4 Organização objecto do estudo**

Todo o estudo de caso foi realizado na DGCI, cuja estrutura e descrição das principais atribuições, encontra-se definida no ponto 2. Do capítulo II.

A estrutura dos seus Recursos Humanos, em termos de categoria, apresenta a seguinte configuração, sendo certo que o mais importante não a existência de várias categorias mas a capacidade contributiva de cada um para o progresso do serviço, bem como a sua devida integração nos vários serviços da organização:

- Técnicos superiores;
- Técnicos Médios;
- Secretários de Finanças
- Técnicos Tributário Auxiliar

Quanto ao nº de efectivos à data de 31 de Dezembro de 2010 compreendendo o seguintes categorias: Técnico Superior 50, 30 Técnicos verificadores, 20 Técnicos Adjuntos de Verificadores; 80 Secretários de Finanças e 45 e Técnicos Auxiliares.

Presentemente a estrutura física da DGCI, é constituída por um prédio de dois andares, albergando no rés-do-chão o principal serviço desconcentrado da DGCI, que é a repartição de Finanças da Praia, as Direcções de Serviço, sendo os restantes serviços desconcentrados situados três nos diferentes Concelhos e as nas dez diferentes ilhas do país.

Desse modo, a obtenção dos dados primários foram conseguidos por intermédio de revisão literária, com base na elaboração de um questionário, com perguntas fechadas indicando mais que uma opção de resposta e algumas perguntas abertas, com vista a recolha de mais informações, mas que tem a inconveniência de dificultar um pouco a apuramento dos factos (Andrade 2007, p. 137) – Anexo 1 e 2. Este abarca um conjunto de questões tratadas no problema central, relacionadas com um conjunto de preceitos de que houve necessidade de serem avaliadas ou salientadas como sendo importantes para o processo.

No que se refere aos objectos focados no problema central foram cerca de 20, com uma escala nominal de resposta que variava do seguinte modo: de 1 a 6, 1 a 4 até 1 a 3, combinado com um quadro contendo um linke de questões.

Os dados acolhidos do questionário que constituíram vinte questões, foram divididos em dois grandes grupos, correspondendo cada um deles à questão do tema que se pretende abordar.

Assim, em primeiro lugar, a conformidade de conceitos foi examinada com base na revisão de conceitos, e seguidamente as questões objecto do questionário foram avaliadas através de um questionário piloto, aplicado a seis técnicos provenientes de um serviço desconcentrado onde predomina a maioria do pessoal técnico da DGCI, Repartição de Finanças da Praia com o intuito de averiguar o nível de compreensão da linguagem aplicada.

Esta acção, veio a proporcionar sobretudo, rever a forma de apresentação das perguntas, de modo a torna-las mais objectivas e percebíveis, sendo basilar. para as devidas correcções , como para averiguar a fiabilidade e operatividade do questionário. Pois, na óptica de GIL (1999)” o pré teste de um instrumento de colheita de dados tem por objecto assegura-lhe validade e precisão”

Depois desta avaliação, o instrumento que permitia a colheita de dados foi aplicado tendo em vista os aspectos mais salientes para análise do processo em atenção aos objectivos específicos propostos.

De seguida, a unidade de análise foi formada por grupo de profissionais que preenchia os critérios de inclusão no estudo, de que era preciso ser:

- Director de Serviço da DGCI;
- Chefe de Repartição de um Serviço desconcentrado;
- Ser Técnico Superior ou Médio dos serviços centrais ou desconcentrado.

Após a aplicação à unidade de análise, constatou-se que em relação aos directores dos serviços centrais e as e chefias dos serviços desconcentrados a taxa de resposta foi

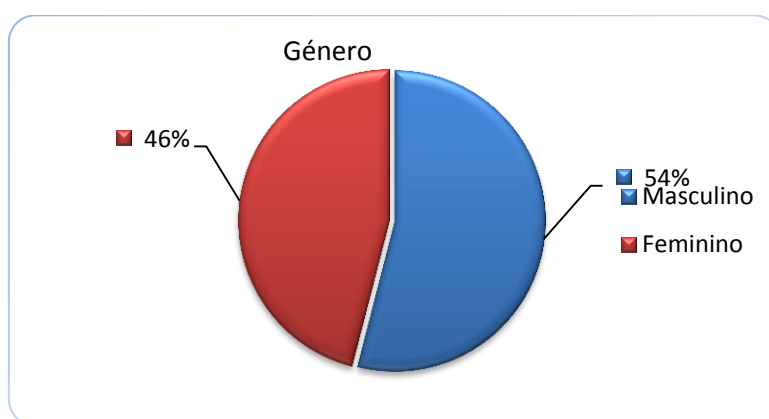
bastante representativa ou seja quase que exaustiva, aproximando de 80%. Em relação aos técnicos cerca de 30% em rela( Por confirmar ).

O questionário foi distribuído via correio electrónico e em mãos, mas a sua recolha foi em mãos e foi preenchida individualmente. Esse documento, na parte inicial era composta por assuntos referentes á caracterização do respondente, nomeadamente, a questão da idade, género, escolaridade e do cargo, com o intuito de se adquirir melhor o perfil dos inquiridos, perfil esse que seguidamente se passa a apresentar e analisar..

## 4.2. Caracterização da Amostra

Dos cerca de 45 técnicos, cinco de Directores de Serviço e 15 Chefes de repartições de Finanças, que cumpriam os requisitos para fazer parte desse estudo, participaram no mesmo, através das suas respostas ao questionário aplicado, o que corresponde a uma adesão de 80.75 e 70% , conforme referido anteriormente.

Gráfico nº 1 - Repartição percentual dos funcionários, inquiridos, segundo sexo

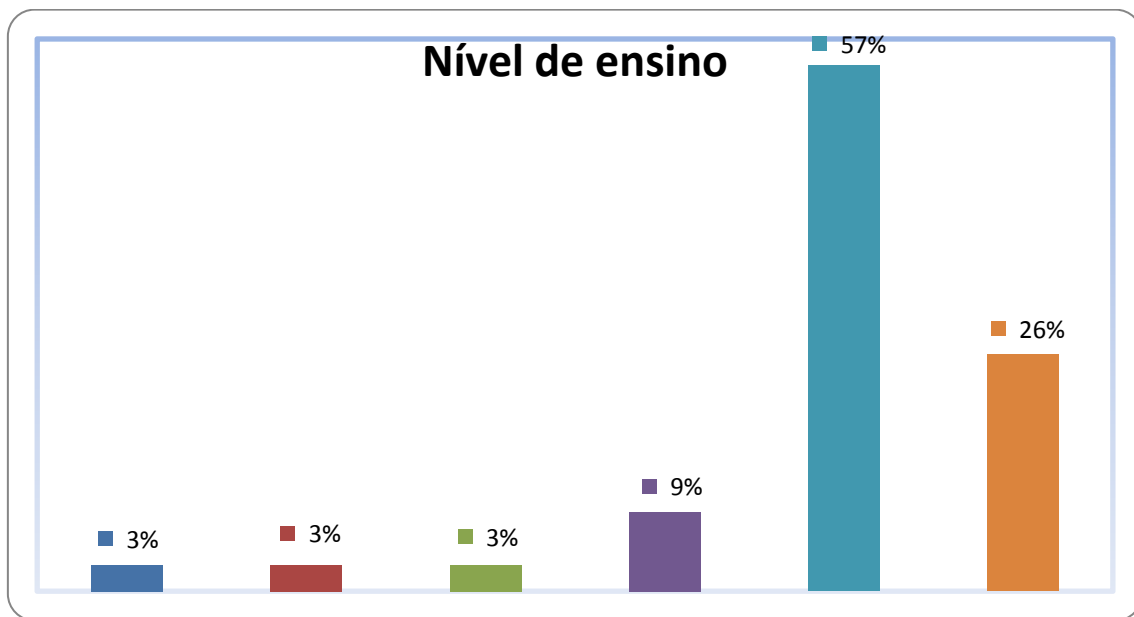


Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima indica-nos a repartição percentual dos funcionários (técnico e chefias) inquiridos da DGCI, segundo sexo. Verifica-se que cerca de um em cada dois funcionários (54%) é do sexo masculino, sendo o resto (46%) do sexo oposto. Esses resultados mostram claramente uma ligeira diferença entre os dois sexos, a favor dos homens.



**Gráfico nº 2 - distribuição percentual dos funcionários inquiridos segundo nível de ensino**

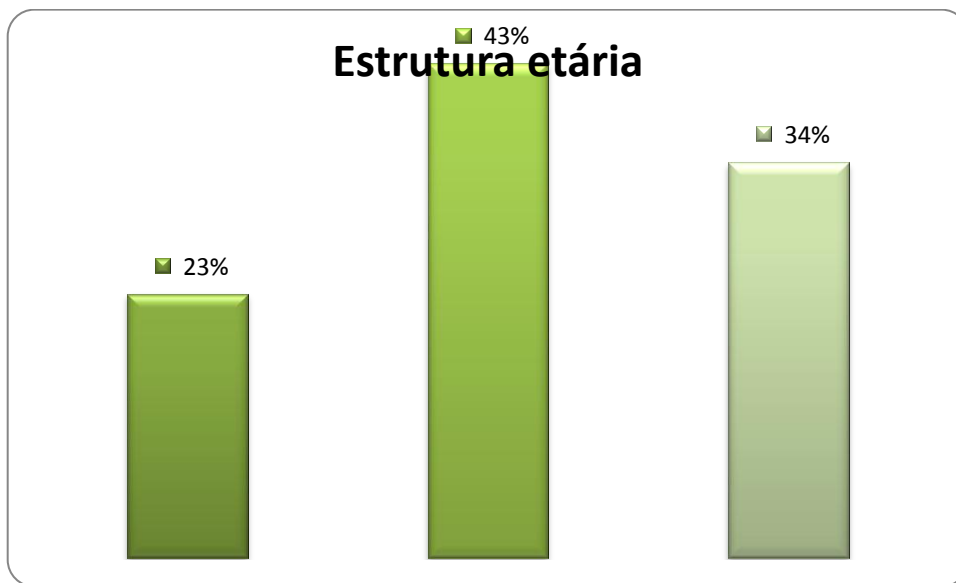


**Fonte: Elaboração própria**

Numa instituição como a DGCI, o nível de instrução é uma das variáveis importantes, tendo em conta os desafios da DGCI em matéria de cobrança de impostos, sendo que é uma instituições do Estado, cuja a tarefa exige um alto nevem de tecnicidade.

Os dados do gráfico nº 2 elucidam claramente tal situação. Verifica-se que mais de oito em cada dez funcionários inquiridos da DGCI (83%) têm uma formação superior, de entre os quais 57% com o nível de ensino superior completo (licenciatura) e 26% com o nível pós graduado. Ao contrário, nota-se que são nos níveis de ensino mais baixo que se verifica proporções menos significativas de funcionários (3% para os com o nível secundário incompleto, os com o nível secundário completo e os com um nível médio incompleto, e os 9% restantes fazem parte dos com o nível de ensino médio incompleto.

**Gráfico nº3 - distribuição percentual dos funcionários inquiridos segundo estrutura etária**

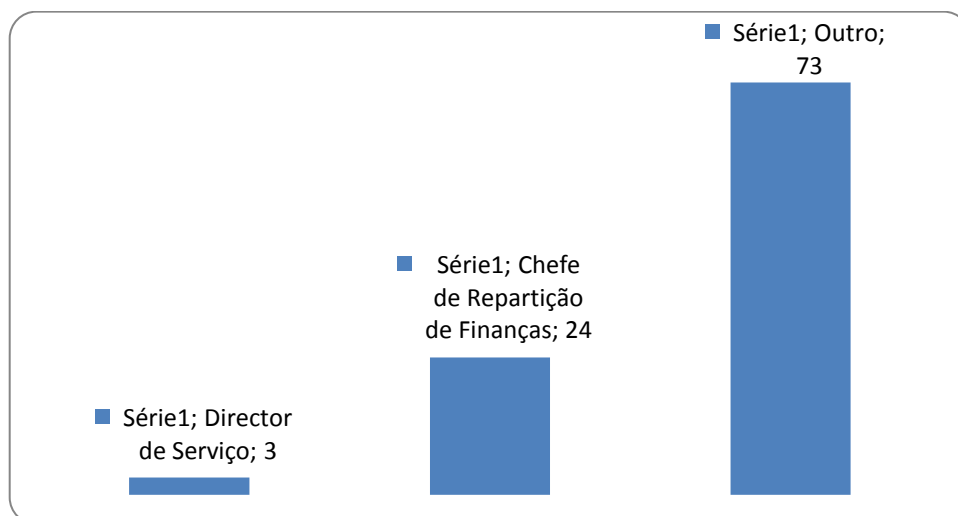


**Fonte: Elaboração própria**

A idade constitui uma das principais variáveis em qualquer tipo de análise de dados estatísticos relativos a uma determinada população. De forma a facilitar a análise por idade, procedeu-se ao agrupamento das idades simples em grandes grupos etários.

De acordo com os resultados apresentados no gráfico nº acima representado, nota-se que a grande maioria dos funcionários inquiridos tem a idade superior a 35 (77%), por apenas 23% com idade compreendida inferior a 35 anos. Constata-se que de entre os inquiridos nenhum dos funcionários tem idade inferior a 25 anos. Esta idade relativamente média pode-se explicar pelo facto de a DGCI recrutar desde alguns anos tem vindo a apostar no recrutamento de técnicos com formação superior, para as novas funções, quadros superiores com licenciatura ou pós-graduação, com o fito de melhor corresponder às exigências da complexidade do trabalho.

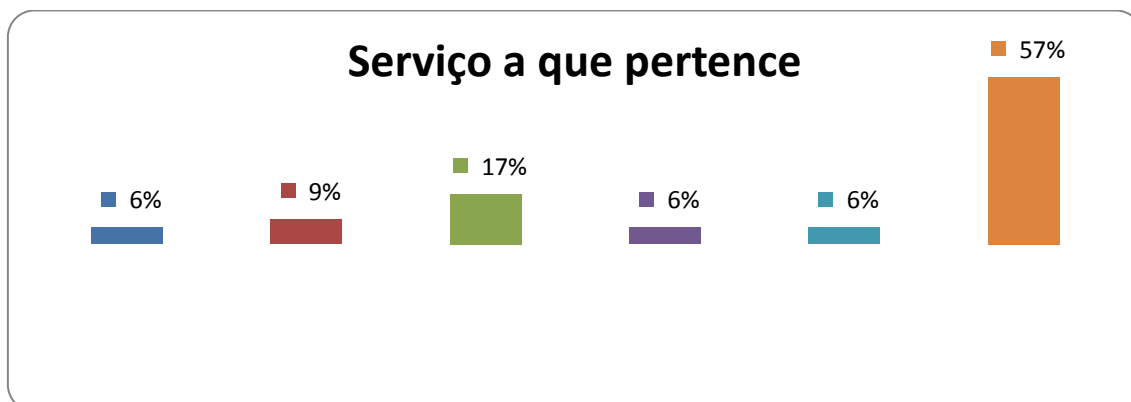
**Gráfico nº4 - Repartição percentual dos funcionários, inquiridos, segundo cargo**



**Fonte: Elaboração própria**

O quadro acima apresenta a repartição percentual dos funcionários por cargo que desempenha. O grupo com maior representatividade é o dos funcionários que desempenham outras funções ( 73%), e o menos significativo é o dos Directores de Serviço (3 %), seguido do grupo dos chefes de repartição de Finanças (24%).

**Gráfico nº 5 - Repartição percentual dos funcionários, inquiridos , segundo sexo**



**Fonte: Elaboração própria**

Relativamente ao serviço a que pertence os funcionários, os resultados do quadro acima ilustram uma supremacia dos que pertencem outros serviços. Com efeito, cerca de 6 em cada 10 dos inquiridos (57%) declararam pertencer outro serviço, diferente das classes acima especificadas. Entre esses últimos, nota-se que o serviço de inspecção tributária,

com 17%, é mais representativo do que os outros, seguido de Serviço de Tributação e Cobrança (9%9 e os outros grupos, todos com 6%.

Após a colheita de dados, a fase que se segue da pesquisa é de análise e interpretação. Trata-se de dois processos que em termos conceptuais são diferentes mas que não deixam de ter uma certa relação.

Assim sendo, a análise tem como propósito organizar e sintetizar os dados de modo a possibilitar o fornecimento de respostas à questão proposta para a investigação. Enquanto a interpretação tem como propósito a busca do sentido mais vasto das respostas, o que é feito a partir da sua ligação com outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999). No caso em apreço, o tratamento, análise e interpretação dos dados foi realizado socorrendo-se do programa informático SPSS.

## **5. CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, iremos proceder a apresentação do balanço dos resultados obtidos através do questionário, em que efectuou-se o tratamento de dados em função de uma base informática SPSS. No percurso da apresentação dos resultados, estes serão analisados à luz dos estudos teóricos que foram feitos, sempre enquadrados no contexto real da organização objecto do nosso estudo, a DGCI.

## **6. CAPITULO V- CONCLUSÃO / RECOMENDAÇÃO**

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Andrade, Maria Margarida. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico, São Paulo – Editora Atlas S.A. – 2007

Bitencourt, Claudia Cristina: A Gestão de Competências Gerências – A contribuição da Aprendizagem Organizacional- Programa de Pós- Graduação em Administração, Tese de Doutorado – Setembro de 2001.

Brandão, Pena Hugo – Gestão de Competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto, RAE- Revista de Administração de Empresas. Jan/Mar.2001

Cardoso, Leonor: Aprendizagem Organizacional – Psycologica, 2000, 23-95-117

Cunha, Miguel Pina et all: Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 6ª Edição, 2007

Cunha, Miguel Pina: A Essência da Liderança, p.295-324. Edição rh ,2004

Ceitel, Mário. Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI. Ed. Sílabo, 2008.

\_\_\_\_\_ Gestão e Desenvolvimento de Competências.Ed. Sílabo ,2006.

Eco, Umberto. Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas, Editorial Presença, 7ª Edição, Lisboa, 1998.

Feuerschutte, Simone Ghisi, e all. Competências e o Novo Serviço Público: as atribuições dos gestores da secretaria de estado de Assist~encia Social, Trabalho e habitação de santa Catarina – En GRP, 2009

Fleury, Maria Tereza Leme e tal- RAC. Construindo o Conceito de competência Edição especial 2001: 183-196

Franco, M. G.(2001).Gestion Humana Basada em Competencias (II)

Fonseca, Fátima e al. Governação, Inovação e Tecnologias. 1ª Edições Sílabo, 2009..

GRamacho, Ana Filipa Esteves Coimbra. O Processo de aprendizagem Organizacional num hospital – Estudo de caso- Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde, Março de 2008.

Gestão de Pessoas/ Recursos Humanos - Rev. Dirigir, nº 111 Jul- Ago. Set. 2010

Gramigna, Maria Rita, Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. S. Paulo: MakronBooks, 2002

Leme, Rogerio – Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Mapeamento, Treinamento, selecção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. “a Edição - 2009

Neves, José Gonçalves et al. Manual de Competencias Pessoais, Interpessoais e Instrumentais- Teoria e Práticas, 2ª Edição – Lisboa - 2008

Processos de gestion humana Basados en Competências. Obtido em 20 de Junho de 2005 de <http://www.arearch.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>.

Rodrigues, Maria João, et al. Para uma Política de Inovação em Portugal. 1ª Ed. D. Queixote , 2003.

Revista Dirigir, nº 111 Jul- Ago. Set. 2010. Gestão de Pessoas/Recursos Humanos

Revista Dirigir nº6 Out. Nov. Dez – 2006. Reinvenção das Organizações.

Rego, Arménio e al: As empresas precisam de gestão e liderança – Revista Dirigir, nº 113, p.32-36, Jan – Mar.2011-

Rocha, J.A.Oliveira. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Escolar Editora, 3ª Edição – 2010

Zarafian, Philippe Zarifian. Objectif Competence, Editions Liaisons 2001  
PEDAGOGIA DAS COMPETÊNCIAS

Marise Nogueira Ramos

<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/pedcom.html>

#### A GESTAO POR COMPETENCIAS EM ORGANIZACOES

<http://www.cepead.face.ufmg.br/nucleos/nigone/competencias/Frames%2016%20Workshop.htm>



BARONI, Margareth ; OLIVEIRA, José Mendes. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006

<http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20XI/documentos/baronmar.pdf>

ENGEP 2003 - Estratégias metodológicas para a identificação de competências: o caso de uma empresa de manufatura contratada. XXIII encontro Nac. De Eng. de Prod – Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de Out. de 2003.

# ANEXO

## Organograma da DGCI

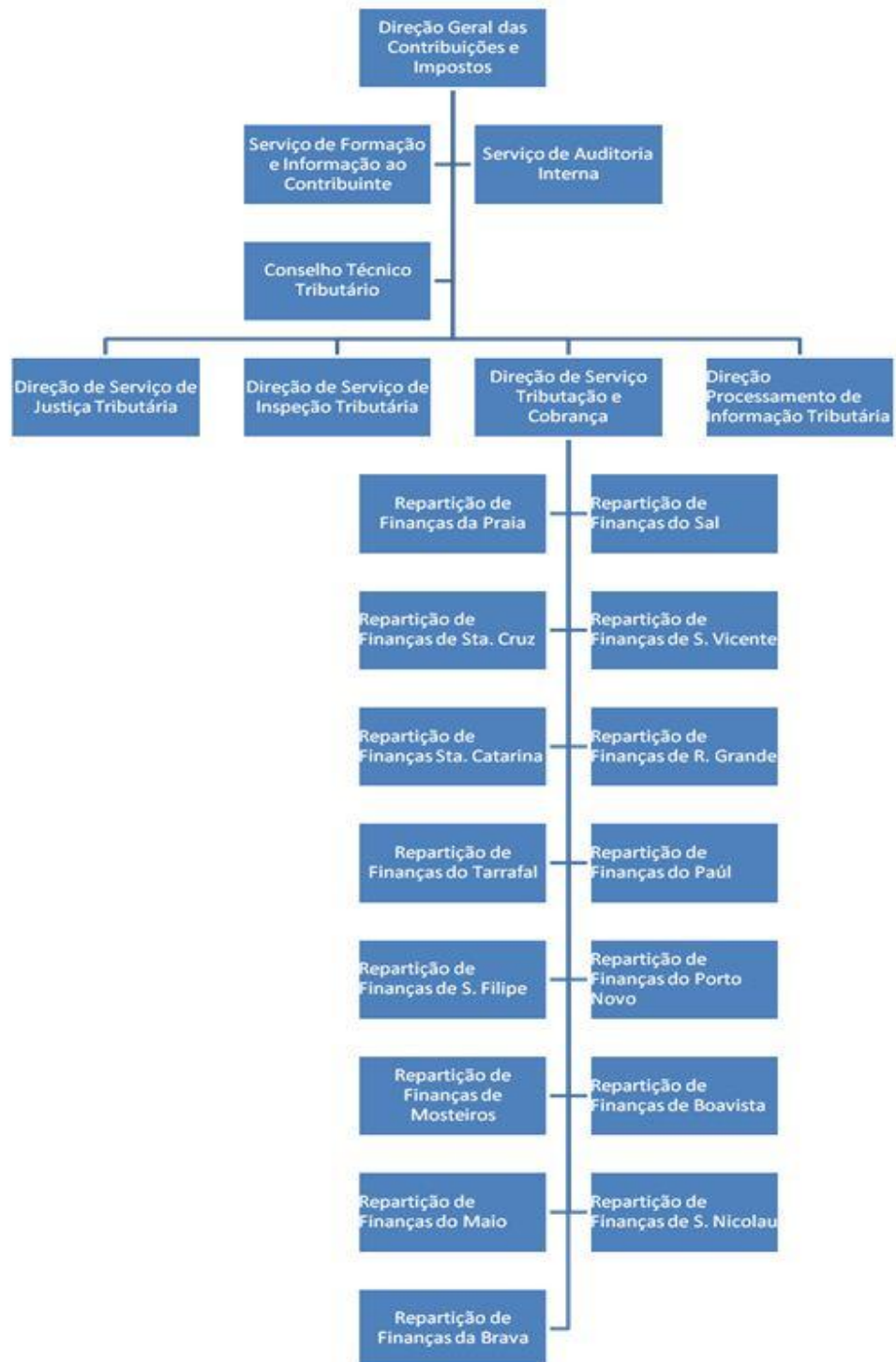


Imagem 2: Organograma da DGC