

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FERNANDO CEZAR LISIK GALVÃO

PROPOSIÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DE UM BANCO DE
TALENTOS NA UFGD À LUZ DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

DOURADOS - MS

2016

FERNANDO CEZAR LISIK GALVÃO

PROPOSIÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DE UM BANCO DE
TALENTOS NA UFGD À LUZ DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP - realizado na Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos

Coorientador: Prof. Dr. Caio Luis Chiariello

DOURADOS - MS

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

G182p Galvao, Fernando Cezar Lisik
Proposição de um Banco de Talentos na UFGD à Luz da Gestão por Competência /
Fernando Cezar Lisik Galvao -- Dourados: UFGD, 2016.
80f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Paulo Sergio Vasconcelos

Co-orientador: Caio Luis Chiariello

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de
Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da
Grande Dourados.

Inclui bibliografia

1. Banco de Talentos. 2. Gestão por Competência. 3. Administração Pública.
4. Gestão de Pessoas. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

O Trabalho de Conclusão Final intitulado PROPOSIÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS NA UFGD À LUZ DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA, apresentado por FERNANDO CEZAR LISIK GALVÃO, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, à banca examinadora, no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP – Universidade Federal da Grande Dourados, obteve conceito _____.

Dourados -MS, 19 de julho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. PAULO SÉRGIO VASCONCELOS
(Orientador)

PROF^a. DR^a ERLAINE BINOTTO
Examinador Interno

PROF. DR. MÁRCIO DE ARAÚJO PEREIRA. Professor, UEMS
Examinador Externo

PROF. DR. CAIO LUIS CHIARIELLO, Professor, UFGD/FACE.
Técnico - Pró-Reitor de Gestão de Pessoas/UFGD

AGRADECIMENTOS

À minha família que sempre me apoiou nos meus projetos de estudos e não mede esforços para que eu avance cada vez mais em termos profissional e acadêmico.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos, que me acompanhou em um íterim considerável na realização deste trabalho e trilhou comigo um caminho tranquilo e saudável nas orientações, resultado de sua paciência e experiência.

Ao meu co-orientador, Prof. Dr. Caio Luis Chiariello, com suas pertinentes dicas, sugestões e total apoio na realização desta pesquisa no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a qual está à frente.

Aos professores do programa PROFIAP-UFGD que se colocaram sempre à disposição dos alunos no intuito de disseminar o conhecimento e fornecer um ambiente de discussão saudável, às vezes, até acalorada, mas que foi o ponto nodal do curso.

À UFGD por permitir que pudesse realizar o mestrado enquanto servidor da instituição, bem como abrir os caminhos para a realização da pesquisa e possível implantação do instrumento sugerido.

Aos meus colegas de estudo que estiveram compartilhando suas experiências comigo nesta jornada de estudos que, apesar de breve, foi extremamente produtiva para o meu desenvolvimento acadêmico, pessoal e como servidor público.

O segredo do sucesso é a constância do propósito.

Benjamin Disraeli

RESUMO

A Universidade Federal da Grande Dourados se apresenta com potencial demanda de um Banco de Talentos que possa auxiliá-la no alinhamento dos interesses dos servidores com interesses organizacionais. Isto porque além da ausência de tal ferramenta, há notável quantitativo de servidores técnico-administrativos em exercício na universidade. Outrossim, há crescente valorização do capital humano e intelectual que reclama uma afinada gestão por competências nas organizações de forma a identificar e desenvolver habilidades, atitudes e conhecimento das pessoas, como também implementar e aprimorar procedimentos administrativos nos setores. O objetivo precípua é fornecer à universidade uma ferramenta de suporte à gestão de pessoas que se aparenta bem mais do que um banco de dados, pois tem o intuito de fornecer informações estratégicas dos servidores para que a UFGD possa aprimorar, inicialmente, cinco dos seus processos - remoção, lotação, capacitação, ocupação de cargo de chefia e curso de capacitação. Para realização da pesquisa, em um primeiro momento, foi realizado um diagnóstico institucional que identificou a não existência de um Banco de Talentos na universidade. Já ao realizar um diagnóstico na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, percebeu-se falhas e problemas principalmente no âmbito de rotinas administrativas e, a partir daí, foram propostas possíveis soluções e implementações nos cinco processos utilizando-se do Banco de Talentos. Assim, dado seu caráter dedutivo e interesse amplo, a pesquisa classifica-se como abordagem qualitativa, de natureza prática, pois tem o interesse de entender os processos e conceitos envolvidos principalmente na Gestão de Talentos e Competências. Constatou-se que, caso implantado, o Banco de Talentos apresenta-se como uma ferramenta pertinente e necessária porquanto virá ao encontro dos anseios dos servidores e da universidade no desenvolvimento de todos os interessados no processo.

Palavras-chave: Banco de Talentos, Gestão por Competências, Administração Pública, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos.

ABSTRACT

The Federal University of Grande Dourados presents itself with a potential demand of a Talent Pool that can assist it in the alignment of the servers' and organizational interests. This happens once, besides the absence of such a tool, there is a considerable quantity of technical administrative servants in office at the university. Furthermore, there is a growing appreciation of both human and intellectual capital that demands finely tuned management skills in organizations in order to identify and develop people's skills, attitudes and knowledge, as well as to implement and improve administrative procedures in the sectors. The main objective is to provide the university a support tool management of people, which seems more than a simple database, it intends to provide strategic information for servers so that UFGD can improve initially five of its processes - removal, manning, training, occupation of management position and training course. To conduct the survey, at first, an institutional diagnosis that identified the lack of a Talent Pool at the university was held. While making a diagnosis in the Dean of Personnel Management, we perceived some failures and problems mainly related to administrative routines. From that moment on, we propose possible solutions and implementations in five cases by using the Talent Pool. Thus, given its deductive character and broad interest, this research is classified as a qualitative approach of practical nature, once its interest is to understand the processes and concepts involved mainly in Talent and Competency Management. We conclude that, in the case that the Talent Pool is implemented, it may be an important and necessary tool since it meets the servers' and the university's aspirations in the development of all stakeholders in the process.

Keywords: Talent Pool, Management Skills, Public Administration, Personnel Management, Project Management.

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1: Orçamento da UFGD – 2013 a 2016	44
Tabela 2: Quantitativo Docente - UFGD.....	44
Tabela 3: Quantitativo Técnico Administrativo - UFGD	44
Gráfico 1: Evolução na oferta de cursos da UFGD no período de 2005 a 2013.....	46
Gráfico 2: Evolução do número de matrículas na UFGD desde sua criação até o ano de 2013.....	47

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As três dimensões da competência	27
Figura 2: Abordagens da Gestão de Talentos.....	33
Figura3: Cronograma das atividades de implantação de Banco de Talentos	46
Figura 4: Formulário de Cadastro do Banco de Talentos.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de Talentos	31
Quadro 2: Importância da implantação de um banco de talentos.....	37
Quadro 3: Utilização do Banco de Talentos nas IFES	48
Quadro 4: Objetivos do Banco de Talentos na UFGD.....	55
Quadro 5: Fatores críticos de sucesso do projeto	60
Quadro 6: Potenciais riscos do projeto.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFD - Assentamento Funcional Digital

CAPP - Coordenadoria de Administração e Planejamento de Pessoal

CEUD - Centro Universitário de Dourados

CHA - Conhecimento, Habilidade, Atitude.

COGEP - Coordenadoria de Gestão de Pessoas

COGEP- Coordenadoria *Especial* de Gestão de Pessoas

COIN - Coordenadoria de Informática

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

GP – Gestão de Pessoas

GT – Gestão de Talentos

GPC – Gestão Pública por Competência

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IGC - Índice Geral de Cursos

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPLAN/MS - Instituto de Planejamento de Mato Grosso do Sul

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDIPCCTAE -Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação

PIB - Produto Interno Bruto

PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

REUNI - Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH – Recursos Humanos

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SGT - Sistema de GT

SUDIP – Sistema Unificado de Dimensionamento de Pessoal

TAO – Talentos e Oportunidades

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	18
2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS	21
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	24
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO DO BRASIL	27
2.5 GESTÃO DE TALENTOS	31
2.6 BANCO DE TALENTOS	34
2.7 GESTÃO DE PROJETOS	38
3. METODOLOGIA	39
4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	41
4.1 CONTEXTO E HISTÓRICO DE IMPLANTAÇÃO DA UFGD	41
4.2 DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE	46
5. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO	47
5.1 <i>BENCHMARKING</i> DE BANCO DE TALENTOS	47
5.1.1 <i>Do Banco do Brasil</i>	49
5.1.2 <i>Da Universidade Federal do Triângulo Mineiro– UFTM</i>	51
5.2 DESCRIÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO BANCO DE TALENTOS NA UFGD	52
5.3 OBJETIVOS DO PROJETO	54
5.4 ESCOPO DO PROJETO	58
5.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	59
5.6 PARA IMPLANTAR O BANCO DE TALENTOS	61
5.7 ANÁLISE DE RISCOS DO PROJETO	67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	71

1. INTRODUÇÃO

A migração da economia manufatureira para a economia de serviços integra as transformações no sistema produtivo e no mercado de trabalho, acarretando a mudança de perfil dos trabalhadores, o que, conseqüentemente, demanda uma nova atuação da área de Gestão de Pessoas (LEGGE, 2005).

No sistema organizacional, o ser humano passa a ser o centro das atenções, como elemento principal para seu sucesso, pois quanto mais qualificado e competente, melhor sua produção (QUADROS, 2004). Nesta linha de pensamento, o setor de Gestão de Pessoas nas organizações se mostra como peça essencial para viabilizar mudanças necessárias para que os colaboradores atinjam um patamar intelectual nunca antes alcançado.

Se os conhecimentos, habilidades e experiências das pessoas são essenciais à melhoria do desempenho e à propagação de novas práticas inovadoras, as competências necessárias a cada cargo devem ser identificadas e comparadas com as competências presentes na força de trabalho (COELHO, 2004). Isto se faz necessário, pois o grande desafio não está na utilização de determinado modelo de competência, e, sim, na criação de práticas de gestão de pessoas capazes de aproveitar as competências dos empregados como uma fonte central capaz de gerar inovação (ZARIFIAN, 2003).

Verifica-se que nas literaturas nacional e internacional, na abordagem de competências, o tema *Gestão de Talentos* (GT) está entre as principais tendências na área de Gestão de Pessoas (GP) (SARSUR et al., 2003; BARRETO et al., 2010; FREITAG et al., 2011, 2012; SHRM, 2013).

A GT tão discutida atualmente e adotada por algumas organizações é, para Almeida (2004), uma atuação integrada da área de Recursos Humanos focada em estratégias organizacionais e competências. A autora sustenta que a GT é um enfoque estratégico dos processos de captação, seleção, retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional.

No âmbito da administração pública federal surge a abordagem de competências, instituída em 2006, por meio do Decreto Federal nº 5.707/2006, que cria a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (SILVA; MELLO, 2013). Ergue (2010) diz que a Gestão por Competências se fortaleceu como objeto de estudo e que sua aplicação nas organizações públicas ganhou significativo impulso no Brasil com a edição do Decreto nº 5.707/2006.

Também segundo o autor, uma das suas principais finalidades é a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições” (Brasil, 2006).

A profissionalização do alto escalão governamental é condição *sine qua nos* para o bom desempenho das políticas públicas. Uma parte importante destes cargos deve ser preenchida necessariamente pela burocracia estatal, sendo que os agentes políticos devem escolher, na maioria das vezes, os funcionários de carreira que devem ocupar tais postos (ABRUCIO, 2007). Neste diapasão, segundo Bresser Pereira (2007), uma estratégia essencial ao se reformar o aparelho do Estado é reforçar o núcleo estratégico e ocupá-lo por servidores públicos altamente competentes, bem treinados e bem pagos.

Segundo Pires et al. (2005), nesse contexto, surgem dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público, que são:

- a) a construção de mecanismos de motivação dos servidores
- b) o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações, bem como às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Romani e Borszcz (2001) explicam que o banco de talentos é mais que um banco de dados, pois além de conter informações cadastrais sobre a pessoa, como endereço e telefone, possibilita armazenar informações sobre sua vida profissional, como experiências profissionais, atividades que estão desempenhando e as que estão aptos a desempenhar, entre outras.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior existem autores que discutem a implantação do Banco de Talentos sob algumas perspectivas. A princípio Colares (2005) salienta que o modelo de Banco de Talentos que subsidiará a gestão estratégica na Universidade Federal do Pará - UFPA direciona para dois momentos; o primeiro é a identificação das competências e habilidades do docente para assumir uma atividade, disciplina e cargo e o segundo momento em que será avaliada a compatibilidade do profissional ao cargo que está ocupando e/ou se apresenta desempenho para redirecionamento da carreira. Este autor propõe um Banco de Talentos voltado à carreira docente da Universidade Federal do Pará, todavia, destaca a importância do Banco de Talentos Interno através da avaliação de perfis das pessoas da Organização, ao permitir uma estimativa real do potencial e disponibilidades dos mesmos para fazer frente às demandas presente e futura, possibilitando um real dimensionamento das competências e contingente efetivo dos talentos humanos ocultos.

Em outra perspectiva, Silva (2012) analisa a percepção de gestores e servidores quanto à pertinência da implantação de um Banco de Talentos na Universidade Federal de

Santa Catarina - UFSC e também elenca elementos necessários para a estruturação deste na universidade. A autora conclui que o Banco de Talentos é uma importante ferramenta estratégica que pode auxiliar na gestão de pessoas da UFSC, transformando simples dados em importante conhecimento gerencial, ajudando a alocar o servidor certo no setor certo, possibilitando, ainda, conhecer seu quadro funcional quanto às suas competências, sua vida profissional, suas qualificações, bem como, seus desejos profissionais e talentos.

Percebe-se que, qualquer que seja a perspectiva ou realidade de cada órgão, o Banco de Talentos torna-se então uma ferramenta estratégica para qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, no intuito de viabilizar a transformação de simples dados em informações gerenciais. Também auxilia, entre muitas outras funções, na identificação das competências dos funcionários, permitindo uma lotação mais efetiva no setor de acordo com seu potencial, bem como vislumbra necessidades de treinamento e capacitação desenvolvendo o capital humano.

1.1 Objetivo Geral

Propor um projeto para implantação de um Banco de Talentos na UFGD com foco nos servidores técnicos administrativos que irá implementar e melhorar a princípio cinco processos administrativos da universidade: remoção, lotação de novos servidores, ocupação de cargos de chefia, levantamento de cursos de capacitação e identificação de formadores para cursos e capacitações.

Espera-se que a proposta resulte em uma gestão de pessoas mais efetiva e que possa compatibilizar os interesses dos servidores com as necessidades do serviço público na UFGD.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar um levantamento teórico e identificar os principais aspectos dos conceitos que envolvem o estudo;
- b) Fazer uma busca das práticas de Banco de Talentos utilizadas entre as Instituições Federais de Ensino do Brasil bem como outros órgãos.
- c) Efetuar um diagnóstico na UFGD que permita vislumbrar as principais necessidades de alterações de procedimentos administrativos voltados ao servidor;
- d) Consolidar uma sequência de etapas, estabelecer os objetivos, fatores críticos que permitam a implantação deste projeto na universidade.

1.3 Justificativa

A crescente expansão da UFGD e o exponencial quantitativo de servidores técnico-administrativos, desde a sua criação em 2005, demandam uma ferramenta de gestão de competências que permita aos gestores recorrer em diversos procedimentos administrativos importantes para o desenvolvimento institucional. A proposta deste estudo, após a realização do diagnóstico institucional, presumiu que havia uma oportunidade quanto à implantação do Banco de Talentos já que, após 10 anos da criação da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, não foi encontrado um procedimento formal institucionalizado que se assemelhasse às características e objetivos propostos neste trabalho. Entretanto, há previsão de implantação do Banco de Talentos no Plano de Ação da PROGESP apesar daquele não estar previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, com vigência de 2014 a 2017.

Trigueiro (1999) alerta para a necessidade das universidades públicas desenvolverem uma visão estratégica, bem como projetos institucionais abrangentes que levem em consideração a instituição como um todo, com suas especificidades e peculiaridades. Com a utilização do Banco de Talentos, a UFGD terá oportunidade de conhecer e descobrir potencialidades, despertar a criatividade, permitir a inovação e, concomitantemente, atrair os talentos externos e ter a competência de reter seus talentos humanos, com o objetivo de atender às necessidades pessoais e institucionais.

Assim, o estudo da proposta de implantação de um banco de talentos na UFGD pode contribuir em processos futuros de gestão de competências e capital intelectual da Instituição, podendo tornar-se um valioso instrumento gerencial estratégico. Ademais, este instrumento poderá se desdobrar em diversas vertentes importantes que vão além de alocar os servidores nas funções que possam ir ao encontro de seus talentos e aspirações profissionais conciliando com a necessidade do serviço público, bem como identificar necessidades de treinamentos e capacitações considerando demandas estratégicas da UFGD.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

Para melhor entendimento do conceito Gestão de Pessoas (GP), Gil (2011) a define como a função gerencial que busca a cooperação de todos que atuam nas organizações ao alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Ao encontro desta linha de pensamento, Dutra (2011, p. 17) afirma que GP é “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Ainda para Dutra (2011, p. 16), “o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas [...]”. A Gestão de Pessoas deve ser integrada e suas políticas e práticas devem atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas.

Segundo Knapik (2008), os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo significativas mudanças, exigindo profissionais altamente qualificados, possuidores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações na geração de criatividade, iniciativa e inovação.

A identificação de uma preocupação com a gestão de pessoas (GP) ocorreu somente no final do século XX, principalmente na Inglaterra com a Revolução Industrial, devido a pressões dos sindicatos e do parlamento e, nos EUA, por receio da organização dos trabalhadores. Neste momento, a função assume relevância passando seus conhecimentos acumulados até então, a serem sistematizados (DUTRA, 2011).

Dutra (2011) complementa que a gestão de pessoas se estruturou com base na Escola de Administração Científica, condicionando-a durante todo o séc. XX.

Ao analisar a área de Gestão de Pessoas, Búrigo e Loch (2000) afirmam que, em sua complexa relação com o mundo do trabalho, esta área, a partir da década de 1990, vem sofrendo significativas mudanças em sua constituição.

Há uma tendência de não mais administrar pessoas, como preconizava a clássica teoria da administração, mas, sim, administrar com as pessoas, envolvendo-as no processo de decisão das organizações/ instituições (BÚRIGO; LOCH, 2000, p. 4).

Na visão dos referidos autores, a partir dos anos 1990, a área de Gestão de Pessoas ganha um novo enfoque muito além da essência de preservação de bem-estar do trabalhador, tornando-se uma área estratégica comprometida com a atividade fim da

organização/instituição, ampliando seu comprometimento com a organização/instituição. A Gestão de Pessoas procura buscar profissionais de várias áreas de formação, com o objetivo de elevar o servidor, “[...] da concepção como recurso humano, objeto de trabalho a sujeito responsável pelo desenvolvimento da organização/instituição”. Deixa de ser uma área cartorial e passa a ser uma das áreas estratégicas de desenvolvimento da organização (BURIGO; LOCH, 2011, p. 6).

Para os autores, esse salto qualitativo, de ações conjuntas ao processo de desenvolvimento do trabalhador, na constituição da área de Gestão de Pessoas, faz de cada gerente também um Gestor de Pessoas, “[...] a fim de que todos possam dialogar em uma mesma direção, ou seja, contribuindo essencialmente para o desenvolvimento da atividade fim da organização/instituição” (BURIGO; LOCH, 2011, p. 6).

Marras (2000) aponta para cinco fases evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil, a seguir:

1. Fase contábil (até 1930) caracterizou-se pela preocupação existente com os custos da organização quando trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas deveriam ser registradas. A segunda fase, a fase legal (de 1930 a 1950), está preocupada agora também com o acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista.
2. Fase tecnicista (1950 a 1965) é marcada pelo início da operacionalização de serviços como treinamento, recrutamento, seleção, cargos e salários, entre outros, em função da implantação da indústria automobilística.
3. Fase administrativa (1965 a 1985) buscou transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com sindicatos, sociedade, etc.).
4. Finalmente, a fase estratégica (1985 até a atualidade), que é demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central da organização, onde surgem as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas com seus trabalhadores.

Gerenciar pessoas ou a Gestão de Pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo

eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Fisher e Albuquerque (2001, p. 16):

- atrair, capacitar e reter talentos;
- gerir competências;
- gerir conhecimento;
- formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- gerir novas relações trabalhistas;
- manter motivação/clima organizacional;
- desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- RH reconhecido como contributivo para o negócio;
- RH reconhecido como estratégico;
- conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- descentralizar gestão de RH

Dessler (2003) reforça alguns desafios estratégicos de gestão de pessoas expostos por Fisher e Albuquerque (2001, p. 16), salientando que uma das atribuições do RH é criar competências e comportamentos necessários, gerindo a seleção, o treinamento, o desempenho, o reconhecimento e o desenvolvimento das pessoas. Outrossim, segundo Lacombe (2005), os resultados do trabalho dependem do desempenho dos talentos humanos; então captar, integrar, aperfeiçoar e manter as pessoas nas organizações é desafio importante dos gestores.

Os processos de Gestão de Pessoas estão relacionados entre si e caracterizam-se por um conjunto de atividades em um processo contínuo de gestão do capital humano. É importante compreender a importância dessa inter-relação e planejar o RH de acordo com as estratégias da organização. Albuquerque (2002) propõe a interação estratégica entre a organização e a Gestão de Pessoas, a partir da definição da missão até o desenvolvimento da estratégia. Ivancevich (2008) corrobora com o foco estratégico do RH, exercendo essa função importante papel na identificação e solução dos problemas de recursos humanos, direcionado às ações, ao indivíduo e ao futuro.

As tendências para a área de gestão de pessoas são especificadas por Fisher (1998) aponta como tendências: a estruturação da área de gestão de pessoas, de forma flexível, organizada em células, redes e equipes que se distribuem em processos e clientes; a atividade de RH como consultoria interna, polivalente, multidisciplinar e responsável pela integração

com parceiros internos e externos; e a terceirização das atividades operacionais, uma vez que a gestão moderna de RH implica em enxugamento da área, ou seja, na demissão de parte dos profissionais, principalmente naquelas organizações formadas por departamentos compostos de diversas divisões e setores, nos quais ficavam alocados profissionais de Recursos Humanos em diversas funções.

2.2 Gestões de Pessoas em Universidades Públicas

No que concerne às universidades públicas, Grillo (1996, p.17) chama a atenção para o fato de que “a universidade brasileira ainda se ressentida de uma administração adequada às suas peculiaridades”. É uma instituição complexa que apresenta objetivos múltiplos e especializados que visam, além da criação, à difusão do conhecimento. Ainda, segundo o autor, tendo em vista suas características diferenciadas, “os sistemas administrativos já testados e aceitos nas diversas organizações, em sua maioria, não se aplicam plenamente às instituições universitárias”.

Na acepção de Cruz (2003), a universidade se distingue das demais instituições de ensino superior por ser um local privilegiado, onde os participantes do processo educacional interagem de forma profícua, desenvolvendo a capacitação de alunos tanto para o desenvolvimento de suas habilidades na sociedade como para o desenvolvimento de uma visão mais global desta sociedade. Todo este processo faz com que o aluno tenha uma compreensão do mundo ao seu redor, bem como uma tolerância a outras visões deste mesmo mundo, algo que é essencial a uma cidadania democrática.

Em se tratando da Universidade Pública como uma Instituição Social, Chauí (2003, p.01) argumenta que:

A universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade como um todo. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma *prática* social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

Nota-se que estas instituições detêm peculiaridades que podem impactar na sua gestão administrativa, tornando o processo de gerenciamento de capital humano um pouco mais delicado e desafiador, principalmente quando da implantação de uma política de gestão

de pessoas que realmente atenda às necessidades destas instituições, de seus servidores docentes e técnico-administrativos, bem como ao seu fim precípua que é a promoção do saber. É mister que as universidades pensem, discutam e aperfeiçoem seus processos de gestão para que possam, efetivamente, desempenhar seu relevante papel social de promotoras do conhecimento (ABREU et al. 2001).

A política de gestão de pessoas no setor público corresponde ao alcance do perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação de forma motivada e eficiente em um modelo de gestão que vise o alcance de resultados e o atendimento satisfatório ao cidadão (MARCONI, 2004). Nas IFES, que notadamente abrangem as universidades, a política de gestão de pessoas é fundamentada na Lei nº 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o Decreto nº 5.825/06, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Temos que a atual política de gestão de pessoas nas IFES falha em vários aspectos essenciais para o desenvolvimento da carreira tanto de técnicos administrativos quanto de docentes. De fato, a grande dificuldade das IFES ainda são as questões ligadas à remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas (SOUZA, 2009). No que concerne à capacitação dos docentes, por exemplo, Ferenc e Mizukami (2007) entendem que ainda é dada pouca atenção nas universidades. Além da avaliação do docente pelo discente, é fundamental a avaliação institucional e a avaliação pelos pares (BUTLER et al., 2007). Para Souza e Kobiyama (2010), a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento organizacional não se constituem ainda uma cultura na gestão universitária em razão da informação ainda muito centrada em algumas pessoas, ocorrendo, assim, perdas de relevantes conhecimentos institucionais. Também segundo estes autores, a avaliação dos servidores docentes e técnicos é ainda muito burocrática, fica restrita ao que a lei pede, para cumprir uma formalidade. Há casos em que o único momento de avaliação conhecido é o estágio probatório.

Para Campos e Verni (2006), os gestores universitários devem conseguir aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração qualificada. Todo esse desenvolvimento interno depende de pessoas, e estas precisam ser valorizadas, cabendo aos gestores identificar as peculiaridades advindas das relações humanas existentes nas instituições de ensino superior.

Nesse sentido, Souza (2009, p. 103) relata que a grande dificuldade da dimensão humana está ligada às questões de “remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas”. Desta forma, os gestores devem preocupar-se com:

habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; objetivos comuns; consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação; administrar os conflitos, a comunicação entre os departamentos, os setores e os professores, servidores técnico-administrativos e estudantes, bem como com o comportamento, a moral e a motivação dos profissionais (SOUZA, 2009, p. 104).

Na visão de Olivier (2001), o discurso dos gestores das IFES e dos responsáveis pela área de recursos humanos versa sobre a necessidade da inserção da área no nível estratégico de decisões, mas as ações são tímidas, quer sejam pelas diretrizes emanadas do Governo Federal, quer pela própria postura daqueles que têm o poder de decisão, cujo discurso é inconsistente com a prática, dificultando a implementação de novas técnicas de gestão de RH.

O foco da organização é estimular as pessoas, atrair e reter talentos, nascendo assim um novo conceito de como gerenciar pessoas, onde essas são vistas como fonte de vantagem competitiva e de caráter valioso para a organização.

A mudança estrutural pela qual as organizações têm passado nos últimos anos vem afetando seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder (DUTRA, 2002).

A gestão das universidades, ao considerarmos a gestão de pessoas, recai sob essa contextualização sendo impulsionada a rever seus processos estratégicos de gestão e adaptar-se, de acordo com suas especificidades, aos novos padrões organizacionais. “A Universidade, por sua função de criar, manter e transmitir o conhecimento e a cultura da sociedade, inexoravelmente, está exposta e inserida neste contexto de transformações” (SOUZA, 2009, p.99).

Silva et al. (1999) afirmam que não é preciso fazer um exercício de futurologia para se chegar à conclusão de que as formas tradicionais de gestão de RH não serão mais válidas no futuro bem próximo. É caminhando por esta direção que surge a necessidade das IFES criarem mecanismos estratégicos de gestão de pessoas que possam antever futuras demandas de um ambiente organizacional sistêmico que está em constante evolução e demandando por novas práticas administrativas tanto no âmbito privado quanto no âmbito público.

2.3 Gestão por Competência

Uma aliada para o desenvolvimento estratégico da organização, a gestão por competências tende a auxiliar na descoberta de talentos na sua capacitação, retenção, valorização e melhor alocação considerando suas competências. Ao encontro da ideia apresentada, Dutra (2004) propõe um modelo de gestão de pessoas articulado por competências. Para o autor:

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho (DUTRA, 2004).

O termo ‘competência’ vem sendo utilizado, de acordo com Isambert-Jamati (1997), desde o final da Idade Média, sendo associado, à época, à linguagem jurídica. Era atribuída à determinada pessoa ou a uma instituição para julgar certo ato, o tornando juridicamente válido. Posteriormente, o conceito foi estendido à capacidade do indivíduo de se pronunciar sobre determinada matéria.

Importante destacar que, de acordo com Santos (2001), não existe um consenso sobre o conceito do que é gestão de competências ou do significado de competências. Todavia, mesmo não havendo um consenso sobre o conceito de competência, Barato (1998) identifica a prevalência de duas correntes principais: a de origem anglo-americana, que tem como referência o mercado de trabalho, focando-se em fatores ou aspectos ligados a escritores de desempenho exigidos pelas organizações; e a originária da França, que enfatiza o vínculo entre trabalho e educação, apontando as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem.

Segundo Fleury (2002), somente em 1973, com a publicação do *paper* de David McClelland “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, de certa forma, tem início um debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. Para McClelland (1973), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em

determinada situação. Durante a década de 1980, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior. Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência (SPENCER e SPENCER, 1993; MCLAGAN, 1996; MIRABILE, 1997). Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém.

Embora o foco de análise no indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY e FLEURY, 2000). Tanto na literatura acadêmica e textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY e FLEURY, 2000).

O debate francês, segundo Fleury e Fleury (2001) a respeito de competência, nasceu nos anos 1970, justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria) procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir –no referencial do diploma e do emprego.

Le Boterf (2003) esclarece que, até a década de 1970, o conceito de competência era visto como “operário qualificado”. O conceito relacionado ao profissionalismo só ganhou importância no decorrer dos anos 1980.

Foi neste momento que foi contestada a concepção norte-americana de competência, vista como um estoque de CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que o indivíduo possui, e que pode ser medida através da avaliação das tarefas exercidas em seu cargo. Surge, então, a concepção francesa, defendendo que a competência só pode ser analisada quando a pessoa a

coloca em ação. Etimologicamente, o termo competência procede do latim *competens*: “o que vai com, o que é adaptado a” (LE BOTERF, 2003, p. 52).

No caso brasileiro, segundo Fleury e Fleury (2001), este debate emerge na discussão acadêmica fundamentada inicialmente na literatura americana, pensando-se competência como *input*, algo inato ao indivíduo. A introdução de autores franceses como Le Boterf, Zarifian e autores ingleses como Jacques e seus seguidores (Billis e Rowbottom, StampeStamp), contribuem para o enriquecimento conceitual e empírico, gerando novas perspectivas e enfoques (Rhinow, 1998; Amatucci, 2000; Fleury e Fleury, 2000; Hipolito, 2000; Rodrigues, 2000; Ruas, 2000).

Em termos de conceituação, afirma Zarifian (1999) que a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Já o autor Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

Para Rabaglio (2004), a competência é formada pelo CHA: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe.

Durand (1998) formulou um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando além das questões técnicas, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, como mostra a Figura 1:

Figura 1: As três dimensões da competência



Fonte: Durand, 2000. (adaptado)

Contestando o conceito de Durand, Dutra (2008) afirma que esse enfoque é pouco instrumental, pois o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que elas agregarão valor à organização. Entende-se como agregação de valor a capacidade da pessoa de contribuição ou entrega para si, para a organização ou para a sociedade (DUTRA, 2011).

Na perspectiva de que a competência pode ser medida, Parry (1996) a visualiza como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interligados, que influenciam a maioria dos trabalhadores na execução de dado papel, atribuição ou tarefa atrelada à sua função. Podem ser mensurados através de parâmetros reconhecidos e bem aceitos e podem ser aperfeiçoados através de treinamento e desenvolvimento.

Discordando de Parry (1996), Le Boterf (2003) afirma que não há como medir a competência, pois segundo ele, não existe uma única maneira de ser competente em relação a um problema ou a uma situação, nem há somente um comportamento observável correto. Diversas condutas são possíveis.

No âmbito das organizações que desejam ter um modelo afluído de gestão baseado em competências, o setor de recursos humanos deve capitanear uma estratégia sólida que implique na atração, manutenção e desenvolvimento das competências que são essenciais para o desenvolvimento da organização. De acordo com Coelho (2004), as organizações que desejam melhores níveis de desempenho necessitam (a) desenvolver um programa de capacitação que procure adequar ou eliminar os diferenciais entre competências desejadas e apresentadas; e (b) criar um “banco de talentos”, que possibilite identificar conhecimentos, habilidades e potenciais dos servidores, facilitando sua alocação aos grupos de trabalho.

Na mesma direção, é primordial que haja afinidade e organização entre as competências organizacionais e as individuais levando em consideração que nesse processo de desenvolvimento de competências seja incutido também valor para o indivíduo. Em síntese, a função da gestão de recursos humanos nesse contexto é complexa e envolve negociação de interesses (FLEURY; FLEURY, 2004).

2.4 Gestão por Competência no Setor Público do Brasil

O evento “Gestão por Competências em Organizações de Governo” organizado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, entre novembro de 2004 e março de 2005, foi um marco inicial para a discussão sobre a adoção da Gestão por Competência - GPC

no setor público. Uma mesa redonda foi realizada em que os gestores públicos e especialistas analisaram e debateram novas ideias sobre a gestão de pessoas em organizações de governo e também relataram suas atividades de gestão por competências e os desafios relacionados à sua integração aos subsistemas de recursos humanos. Pires et al. (2005) sintetizaram as experiências das instituições que participaram deste evento e constataram algumas dificuldades:

- limitações de ordem legal em relação à prática de recrutamento por concursos públicos;
- inexistência de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores;
- sistema de progressão funcional exclusivamente baseado em tempo de serviço e não apoiado em avaliações de competência e de desempenho;
- sistema de remuneração que não permite reconhecimento virtuoso.

Os autores também identificaram algumas competências importantes para a atuação no ambiente do setor público: o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados (PIRES et al., 2006).

Não se pode olvidar que a adequação das competências dos servidores públicos aos objetivos de cada instituição como a identificação e mapeamento de competências e o devido alinhamento às estratégias organizacionais configuram emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor. Nesse contexto, surge a abordagem de competências no serviço público federal por meio do Decreto nº5.707/2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (SILVA; MELLO, 2013). Porém, há alguns empecilhos já na definição e compreensão do termo competências na esfera pública, como apontam Carvalho et. al. (2009). Para os autores, há uma variedade de ocupações de trabalho, o que acaba implicando diferentes enunciados de competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais. Outro empecilho é o fato de que como a adoção do modelo de gestão por competências é recente e complexo, requer autonomia e flexibilidade de gestão e aponta incertezas quanto à aplicação desse constructo na esfera pública (AMARAL, 2008).

O Decreto nº5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e fixou novas diretrizes, especialmente no que se refere ao desenvolvimento constante à adequação das competências exigidas dos servidores aos objetivos das instituições. As mudanças atribuíram novos desafios às áreas de recursos humanos, principalmente às áreas responsáveis pelo desenvolvimento (BORGHEZAN MARTINS et al., 2011).

Apesar dos entraves iniciais na adoção e implantação do GPC no setor público, ao longo dos últimos anos, diversas organizações públicas brasileiras já adotaram planos para a implantação dos modelos de gestão por competências, como é o caso da Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (PAZ, 2009). Além disso, Pires et al. (2005) destacam algumas experiências como resultado de uma mesa redonda realizada por essas instituições as quais compartilharam seus estágios de implementação e suas dificuldades. Dentre as dificuldades, elas apontam: barreiras culturais, dificuldades metodológicas de mapeamento de competências, baixo envolvimento da alta administração e níveis gerenciais, dificuldade de articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas, carência de pessoal qualificado e desconhecimento do tema (PIRES et al., 2005).

Contudo, é possível identificar outras organizações que estão adotando o modelo por competências com sucesso. A Universidade Federal do Tocantins (UFT) instituiu o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE) que possui como base o Programa “Gestão de Pessoas por Competências”, que tem consonância com o planejamento estratégico da instituição e diretrizes do Ministério da Educação. Esse Plano tem como objetivo viabilizar ações de capacitação aos servidores públicos e concede ao programa de gestão por competências a articulação das pessoas com a estratégia a partir do sistema cíclico composto por: descrição de cargos e funções, seguida dos fluxogramas setoriais, do dimensionamento das necessidades de pessoal e modelo de alocação de vagas, da avaliação de desempenho e da formalização do Plano de Capacitação e Desenvolvimento (DUARTE, FERREIRA e LOPES, 2009).

Outros exemplos no setor público são encontrados no documento elaborado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010): Petrobras; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; e Ministério da Fazenda. Na Petrobras, o sistema de gestão de recursos humanos reporta-se diretamente ao diretor e está bem integrada com os sistemas de negócios da empresa, tendo a gestão por competência como chave nesse processo. Assim, foram definidas as competências individuais a partir das referências advindas pelas competências organizacionais. Essas competências são utilizadas nos processos de recrutamento, gestão de carreira, desempenho e compensação, além de serem desenvolvidas ou pelo menos estimuladas na Universidade Petrobras (OCDE, 2010).

Souza (2004) estudou a implantação de GPC em instituições públicas federais e considera que esta é uma tendência a se firmar. A autora elenca alguns possíveis desdobramentos para que isto se torne factível:

- Sistematização e normatização da política de capacitação na gestão por competências;
- Definição dos perfis e mapeamento das competências de liderança e capacitação dos líderes de acordo com esta definição;
- Desenho de estrutura de cargos com atribuições mais amplas, agrupados em eixos de conhecimento e com evolução profissional baseada na avaliação de competências;
- Utilização de instrumentos como a certificação ocupacional, para fins de promoção;
- Utilização mais intensa de informações na gestão de pessoas: pesquisas salariais, melhores práticas entre outras;
- Formação de Redes de Aprendizagem;
- Fomento ao desenvolvimento de gestores de pessoas (SOUZA, 2004).

Para que seja possível avançar na construção do conhecimento sobre a GPC no setor público, novos elementos devem ser incorporados à discussão. Através da análise de outras experiências é possível se confirmar as limitações observadas por Pires et al. (2005), bem como complementá-las. O aprofundamento da discussão sobre o mapeamento de competências e o alinhamento da GPC à estratégia das organizações, também é possível, bem como aprimorar os desdobramentos propostos por Souza (2004) para a implantação da GPC no setor público.

Complementando, Pires et al. (2005) apontam alguns objetivos que a gestão por competências poderia alcançar na gestão de recursos humanos. Por exemplo, no recrutamento e seleção, o objetivo da gestão por competências é estimular uma seleção mais criteriosa no preenchimento de cargos e funções nas organizações públicas e a adoção de uma visão mais abrangente do perfil dos servidores.

Silva e Mello observam, no entanto, que os desafios para a implementação do modelo de gestão por competências passam por uma condição precedente: a definição da estratégia da organização como forma de dar o rumo, concentrar esforços, definir a organização e ser uma fonte de coerência interna (SILVA; MELLO, 2013).

Verifica-se, ante o exposto, que a GPC no setor público do Brasil está em consolidação e carece de ferramentas que podem alavancar e auxiliar os gestores ao considerar o capital humano da instituição em termos de identificação, capacitação e retenção das competências dos servidores de modo a atingir níveis mais altos de efetividade.

2.5 Gestão de talentos

A migração da economia manufatureira para a economia de serviços integra as transformações no sistema produtivo e no mercado de trabalho, acarretando a mudança de perfil dos trabalhadores, o que, conseqüentemente, demanda uma nova atuação da área de Gestão de Pessoas (LEGGE, 2005). A denominada “guerra pelos talentos” associa-se a um momento específico de transição da sociedade industrial para a pós-industrial. Os impactos no mercado de trabalho, no perfil de profissionais e nas relações de trabalho causados por essa transformação levaram as organizações a reavaliarem suas práticas de Gestão de Pessoas, como forma de obter vantagem competitiva (ALMEIDA, 2004).

No campo das organizações, a chamada “guerra pelos talentos” foi oficialmente lançada, no ano de 1998, pela McKinsey & Company, empresa de consultoria (de origem americana e com atuação internacional), através da publicação de uma pesquisa realizada com mais de 90 empresas e cerca de seis mil gerentes e executivos. Tal estudo concluiu que, nas próximas décadas, os talentos constituirão o recurso corporativo mais importante e valioso.

Quando nos referimos ao termo talento, Colombo et al. (2011) explicam que a palavra “talento” surgiu na antiguidade, mensurando a quantidade de prata e ouro nas transações. Press (2007, p. 58), ressalta que a sociedade atual vivencia uma nova era, a Era dos Talentos e “[...] com a Gestão de Talentos, podemos presenciar uma maravilhosa revolução na forma e no propósito de trabalhar de milhões de pessoas”. No quadro 1 podemos vislumbrar algumas definições utilizadas para o termo.

Quadro 1: Definições de Talentos

Definição	Autor
Talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho	(BERGER; BERGER, 2004, p.233)
Talento é igual a competência vezes comprometimento vezes contribuição	(ULRICH, 2007, p.32)
Em geral, Talento é a soma das habilidades do indivíduo – suas características inatas, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade. Incluindo a habilidade para aprender a crescer	(HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2001, p. xii)

Fonte: Berger e Berger (2004, p.233), Ulrich (2007, p.32) e Handfield-Jones e Axelrod (2001, p.xii). Adaptado pelo autor.

Identificar o significado preciso de Gestão de Talentos - GT é uma tarefa difícil, uma vez que os termos ‘gestão de talentos’, ‘estratégia de talento’, ‘gestão de sucessão’ e ‘planejamento de Recursos Humanos’ são frequentemente utilizados como sinônimos, evidenciando, assim, uma verdadeira confusão entre as muitas definições, termos e suposições feitas por autores que abordam a questão (LEWIS; HECKMAN, 2006).

Os autores Ashton e Morton (2005) reconhecem a carência de uma definição única, clara e consistente sobre o termo, todavia, afirmam que uma boa GT é de extrema importância para a estratégia da empresa. Há carência de estudos empíricos que identifiquem e discutam sobre a GT no Brasil, tendo em vista que os estudos nacionais encontrados utilizam bibliografia internacional. Recomenda-se, dessa forma, o desenvolvimento de estudos empíricos utilizando dados longitudinais e estudos de caso para maior compreensão e desenvolvimento desse tema (FREITAG et al., 2012).

De acordo com Ferraza et al. (2015) a multiplicidade de conceitos marca a ausência de clareza e evidencia a necessidade de avanços significativos no entendimento do assunto. Para os autores, há que se questionar em que realmente acreditam as empresas que hoje utilizam a expressão “Gestão de Talentos” em seus discursos e práticas de gestão e ainda em que a Gestão de Talentos se diferencia da Gestão de Pessoas ou qual o objetivo da identificação e/ou diferenciação dos talentos dentro de cada estrutura organizacional pesquisada.

Uma tentativa de esclarecimentos no que diz respeito a definições do termo ‘Gestão de Talentos’ é apresentada no Quadro 2 como algumas das abordagens de GT que foram encontradas na produção acadêmica internacional sobre esse tema realizada por Lewis e Heckman (2006), o que evidencia a lacuna teórica citada por eles, dada a variedade conceitual.

Figura 2: Abordagens da Gestão de Talentos

Gestão de Talentos		Autores Citados por Lewis e Heckman (2006)
GT são práticas típicas do departamento e funções de RH . Seria como fazer o que RH sempre fez, só que mais rápido.		Byham (2001); Chowanec & Newstrom (1991); Heinen & O'Neill (2004); Hilton (2000); Mercer (2005); Olsen (2000)
GT se concentra sobre o conceito de <i>talent pools</i> ou banco de talentos. O foco é interno à organização, iniciando pela obtenção de uma sólida compreensão da força de trabalho interna para realização de planejamento sucessório, gestão e de recursos humanos.		Kesler (2002); Pascal (2004); Jackson & Schuler (1990); Rothwell (1994); Pegels (1981); Stahlman & Lewis (1994)
GT como gestão genérica de Talento desconsiderando as fronteiras da organização ou de posições específicas	Os profissionais altamente competentes devem ser procurados, contratados e diferentemente recompensados, independentemente da sua função específica. Nessa abordagem, os empregados podem ser classificados de acordo com o nível de performance , como por exemplo: A, B e C players, sendo o A os top, B os competentes e com boa performance e os C, os demais.	Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod (2001); Axelrod, Handfield-Jones, & Michaels (2002)
	Organizações gerenciam a performance de <i>pools</i> de talentos em geral, de forma indiferenciada . É o papel de um RH forte gerir todos de alto desempenho .	Buckingham; Vosburgh (2001); Walker; Larocco (2002); Gandossy&Kao (2004); Romans &Lardner (2005)

Fonte: Tradução nossa. Adaptado de Lewis e Heckman (2006).

Observando a figura 2, de acordo com Lewis e Heckman (2006), percebe-se a primeira perspectiva como supérflua, isto porque não oferece avanço na compreensão do assunto. Tal concepção exige que a área faça o que sempre fez, porém com mais rapidez, o que para Collings e Mellahi (2009) significa simplesmente substituir o rótulo de Gestão de Talentos para Gestão de Recursos Humanos. Da mesma maneira, a segunda vertente sugere que a GT tem limitações que pouco agregam ao conceito, pois concentra-se principalmente no conceito de *talent pools* ou “banco de talentos” que são ferramentas eminentemente internas à organização. A terceira perspectiva, segundo os autores, que surge diante do fato de focar a gestão de pessoas talentosas de forma indiferenciada, ou seja, profissionais altamente competentes devem ser atraídos e devidamente retidos, independentemente de suas funções específicas, é a mais delicada.

Às três vertentes descritas por Lewis e Heckman (2006), Collings e Mellahi (2009) adicionam uma quarta linha de pensamento, a qual vislumbra a identificação de posições-chave que afetam de forma diferenciada a vantagem competitiva da empresa. Neste pensamento, o ponto de partida da GT passa a ser o reconhecimento de posições altamente relevantes, seguido do desenvolvimento de um *pool* de talentos, os quais devem assumir papéis relacionados distintamente com a estratégia da empresa, sendo necessária a diferenciação entre os profissionais que são talentos estratégicos e aqueles que não o são.

Ao analisarem a produção brasileira e internacional sobre Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas, Freitag et al. (2012) constataram atributos relativos à performance, potencial e à competência nas definições e abordagens encontradas. Eles concluíram que, no Brasil, essas características emergiram de uma literatura contemporânea que versa sobre potencial e competência aliada à entrega. Também é interessante frisar que Barreto et al. (2010), ao identificarem os principais desafios e tendências em Gestão de Pessoas para o ano de 2015, concluíram que a Gestão de Talentos ocupa o topo da lista de tendências em políticas e práticas de GP no país.

Uma gestão proativa de talentos, que proporcione uma performance competitiva da empresa no mercado, de acordo com Berger e Berger (2004), somente pode ser obtida a partir da implantação de um Sistema de GT (SGT). Segundo esses autores, empresas de destaque nessa área desenvolvem o SGT buscando os seguintes resultados: a identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos; a identificação e desenvolvimento de formas de reconhecimento de alta qualidade para um pequeno número de posições designadas como chave para o sucesso atual e futuro da organização; a classificação e o investimento em cada empregado baseados em sua atual e potencial agregação de valor para a organização.

É nesse contexto que se faz importante uma atenção focada na gestão de talentos pelas organizações, tendo em vista a importância do capital humano na busca pela eficiência e vantagem competitiva, com o fim precípuo de alocar os colaboradores considerando suas competências, mas também as necessidades específicas da empresa. Essa sinergia tão necessária resultará possivelmente em realização profissional aliada ao alto desempenho da empresa frente às concorrentes.

2.6 Banco de talentos

Um dos desafios das organizações empresariais constitui-se em encontrar e reter seus talentos humanos, visto que “as empresas possuem conhecimentos disseminados e compartilhados por todos, entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais” (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 221).

Nessa linha de raciocínio, Rodrigues (2006 p. 24) afirma que “a gestão de pessoas assume papel preponderante nesse processo, somente o ser humano consegue mobilizar, criar e transferir conhecimentos e competências que agreguem valor econômico à organização”;

por isso é fundamental a identificação, o desenvolvimento e a avaliação de seus talentos para o gerenciamento de pessoas em função das competências.

Uma forma de identificar e gerenciar o capital humano de uma organização é utilizando o banco de talentos. Marras (2000, p. 74) descreve que o banco de talentos é um sistema que conta com dados computadorizados, no qual a empresa acumula informações a partir de dados obtidos de currículos recebidos, os quais poderão ser consultados conforme as necessidades da organização. Ainda segundo Gramigna (2002) banco de talentos pode ser entendido como um instrumento que "[...] permite à empresa desenhar um raio X do seu potencial humano, servindo de base para diversas decisões gerenciais". Por fim, Romani e Borszcz (2001), explicam que o banco de talentos é mais que um banco de dados, pois além de conter informações cadastrais sobre a pessoa, como endereço e telefone, possibilita armazenar informações sobre sua vida profissional, como experiências profissionais, atividades que estão desempenhando e atividades que estão aptos a desempenhar, entre outros.

Segundo Gramigna (2003), dentre outras as características que os bancos de talentos têm, relacionam-se as seguintes:

- Inovação na gestão pública, ao permitir a utilização da informação de dados para mapeamento das carências da formação do quadro de servidores;
- Permite a identificação dos talentos ocultos disponíveis na organização;
- Permite o desenho de planos individuais de capacitação por competências, acarretando considerável redução de custos;
- Fornece *feedback* sobre o potencial individual em tempo recorde;
- Auxilia nas tomadas de decisão relativas a remanejamentos, promoções, formação de grupos de sucessão e aconselhamento;
- Prepara as pessoas para a avaliação do desempenho.

De acordo com Silva e Silva (2012), o banco de talentos torna-se então uma ferramenta estratégica, possibilitando a transformação de simples dados em importante conhecimento gerencial, auxiliando entre muitas outras funções, na identificação das competências dos servidores e facilitando sua alocação no setor mais adequado de acordo com seu potencial.

É mister destacar alguns objetivos que, segundo Gramigna (2003), o Banco de Talentos deve ser capaz de atingir:

- a. Identificar quem é quem dentro de instituições e mercado de trabalho;

- b. Proporcionar o levantamento de indicadores estatísticos dentro da área de gestão de pessoas, tais como: grau de escolaridade de colaboradores, número de colaboradores por área de atuação, número de colaboradores por setores da organização, número de colaboradores capacitados, etc.;
- c. Permitir a estruturação de currículos de colaboradores;
- d. A publicidade da produção científica dos colaboradores;
- e. Captar talentos internos e externos para a organização;
- f. Levantamento histórico dos colaboradores dentro da instituição.

Naquela mesma direção, é importante discutir o Manual do Sistema de Banco de Talentos do Estado do Ceará que foi utilizado pela Secretaria do Planejamento para implantar o Banco de Talentos no âmbito da Administração Pública Estadual do Ceará. Segundo o manual, os resultados esperados com a utilização do Banco de Talentos visam o melhor gerenciamento e desenvolvimento das pessoas, compatibilizando as competências institucionais com as competências humanas e técnicas dos servidores, de forma a proporcionar-lhes maior satisfação no trabalho e contribuir para a excelência de resultados da Administração Pública Estadual.

Temos que o manual traduz em termos práticos a essência, procedimentos e objetivos na implantação de um banco de talentos para permitir a busca e seleção de pessoas para atender às seguintes necessidades dos órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual do Estado do Ceará:

- Cessão e remoção de servidor;
- Indicação para cargo comissionado;
- Formação de grupos de trabalho ou equipe de projeto;
- Estruturação de novas unidades de trabalho;
- Identificação de servidor para prestar serviços de cooperação técnica;
- Movimentação de servidores no próprio Órgão;
- Identificar servidores com perfil para atuar como facilitador de processos educacionais;
- Possibilitar a seleção de pessoas para o preenchimento de vagas para cargos técnicos e/ou gerenciais, de forma que os aspectos de mérito, competência, formação e experiência sejam os principais focos;

- Identificar e utilizar os saberes e os talentos dos servidores estaduais permitindo o reconhecimento, a valorização pessoal e o desenvolvimento institucional;
- Subsidiar a gestão de pessoas com informações e estatísticas sobre o perfil do servidor público estadual de forma dinâmica e acessível, para apoio à tomada de decisões;
- Possibilitar ao Servidor Público pleitear sua movimentação nas situações previstas.

Também no referido manual é ressaltada a importância da implantação de um banco de talentos tanto para o servidor público quanto para a administração pública, conforme é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Importância da implantação de um banco de talentos

Para o servidor	Para a administração pública
Elevação da satisfação interna	Identificar talentos humanos existentes para preencher vagas internas gerando mais assertividade na recolocação.
Maior integração à função	Remanejar servidores de diversos setores tomando como base o contexto e o real potencial do servidor.
Melhoria do potencial humano	Otimização da utilização dos recursos para Treinamento e Desenvolvimento focado nos <i>gaps</i> existentes entre o esperado e o real.
Ampliação das competências	Realocar servidores em setores, funções e projetos em que possam aplicar seus conhecimentos e habilidades.
Ampliar horizontes profissionais, dos servidores, compatíveis com a capacidade de desenvolvimento das pessoas, promovendo maior transparência, qualidade e produtividade	Acomodar os servidores nas unidades, segundo a relação necessidade/competências.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Manual do Sistema de Banco de Talentos da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará, 2016.

Ante ao exposto, pode-se dizer que o Banco de Talentos é uma importante ferramenta com função estratégica para permitir as organizações gerir seu capital humano com função primária de utilizar de maneira eficiente as competências de seus colaboradores para atingir algum grau de vantagem competitiva frente a outras organizações.

Ademais, para a proposta do banco, foi utilizada a plataforma da Gestão de Projetos incorporando alguns de seus principais conceitos para que o projeto seja claro, administrável e efetivo conforme será discutido a seguir.

2.7 Gestão de Projetos

Importa notar que, segundo Galdino e Chagas Jr (2010, p. 4), “a história da prática em gerenciamento de projetos tem centenas de anos, mas o tratamento mais formal para a disciplina existe há apenas pouco mais de cinquenta anos”. Citam ainda que o projeto Manhattan foi o precursor dessas e ainda hoje tais práticas são o principal agente de mudanças nas organizações.

“Um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único” (PMBOK, 2015, p. 3). Segundo Lerner (2009) “um projeto pode ser considerado como uma série de atividades e tarefas que tem um objetivo específico a ser completado dentro de restrições específicas; têm datas de início e fim definidas, limites de financiamento (se aplicável), consomem recursos (humanos ou não) e são multifuncionais”.

Um projeto é composto pela equipe de gerenciamento, pela equipe do projeto e pelos *stakeholders*. De acordo com PMBOK (2015), *stakeholder* é uma pessoa ou organização que está ativamente envolvida no projeto ou cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente pela execução ou completude do projeto.

Kerzner (2009) relaciona uma lista de possíveis *stakeholders* que podem ser identificados e os classifica em organizacionais (como os executivos, gerentes de linha, empregados e sindicatos), de produto e/ou mercado (clientes, fornecedores, comitês locais, governo e o público em geral) e do mercado de capital (acionistas credores e bancos). Todos esses grupos compõem o projeto, juntamente com a equipe de gerenciamento e a equipe de projeto.

O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe e que é responsável por alcançar os objetivos do projeto (PMBOK, 2015, p.547). Gerentes de projetos muitas vezes encontram-se no nível operacional na empresa e conhecem melhor a empresa do que os executivos que estão nos níveis tático e estratégico (Kerzner, 2009). Como ele é o executivo de um projeto ou de uma organização, tem como funções estabelecer e manter a comunicação, promover a captação de esforços e promover e definir propósito (BARNARD, 1938).

As práticas de gerenciamento de projetos incluem “(...) o estilo de administração relacionado com a responsabilidade e a autoridade, bem como com as contribuições para melhorar a eficiência organizacional” (Cleland e Ireland, 2000, p. 76). O uso sistemático de planejamento de projetos começou a se firmar em meados do século XX, originando-se dos conceitos e técnicas desenvolvidos pela indústria aeroespacial. Engenheiros civis resolveram que “(...) uma tarefa seria dividida em séries de operações; o esquema seria decidido pelos responsáveis pela execução e, a partir daí, uma sequência ordenada de execução se desenvolveria, resultando em eficiência” (MAXIMINIANO, 2002, p. 2 e VARGAS, 2005, p. XIII).

Segundo PMBOK (2015, p.5) o gerenciamento de projetos é conceituado como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos através da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Ainda, segundo visão de Kerzner (2009), seria planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da companhia para um objetivo de curto prazo que foi estabelecido para completar objetivos e metas específicas.

Farnham e Horton (1992) concordam que a forma de gerir os serviços públicos é bastante diferente da adotada no setor privado em virtude das peculiaridades estruturais, pois a forma de convergência do setor privado é constituída por indivíduos que empenham esforços na produção de bens e serviços e trocam por valores monetários que permitam sua sobrevivência. Esse fato justifica os esforços na busca pela eficiência tendo a lucratividade como o objetivo a ser perseguido.

Segundo Heldman (2006, p. 30), “(...) a gestão de projetos abrange uma série de ferramentas, metodologias e técnicas, utilizadas por pessoas para planejar, executar e monitorar o andamento de um projeto”. Essas ferramentas auxiliam na avaliação dos desempenhos no decorrer do projeto e otimizam os resultados que os gestores almejam. Portanto, trata-se de um assunto que pode trazer diversos benefícios para as organizações.

3. METODOLOGIA

A pergunta fundamental sobre um método, afirma Perrone (1977), não é “se” e “quanto” ele é verdadeiro, mas se, e quanto, ele é útil para arar o terreno empírico que temos em frente. Assim, infere-se o grau de importância no planejamento, seleção e utilização de uma metodologia de pesquisa de modo que seja um instrumento útil para a pesquisa produzir

os resultados desejados. Por conseguinte, este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa.

Temos que esta pesquisa, quanto ao objetivo, é caracterizada como exploratória, pois visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2009, p.41). Neste sentido foram utilizadas algumas fontes de dados próprias da pesquisa exploratória com pesquisa em livros, revistas, e análise de exemplos que estimularam a compreensão do objeto estudado (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Também classifica-se como bibliográfica, pois, foi realizada a pesquisa no sentido de construir e sedimentar a fundamentação teórica. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica possui um capítulo destinado ao fornecimento de elementos teóricos capaz de nos auxiliar quanto à identificação de como está o estágio do conhecimento relacionado ao tema, permitindo, assim, a avaliação da possibilidade de um banco de talentos para a UFGD.

Para consecução teórica deste trabalho foram pesquisados autores na área de administração, sobretudo no que se refere a temas que abrangem o setor público que tratam basicamente de gestão por competência, talentos, gestão de pessoas, formando-se uma análise organizacional que vai ao encontro dos objetivos desta pesquisa. Foi priorizada a busca em repositórios de universidades como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e a UFSC com o intuito de encontrar trabalhos semelhantes a este. No entanto também utilizou-se outras bases de dados científicas a exemplo do Google Acadêmico, Spell, Scielo. Houve busca por artigos eletrônicos, periódicos, revistas, teses, dissertações, enfim, material de relevância com os temas abordados neste trabalho.

O diagnóstico institucional englobou os principais aspectos da universidade ao explicitar diversos dados relativos à estrutura administrativa, quantitativo de servidores, orçamento anual, histórico e contexto da criação da UFGD. Pode-se afirmar que diversas bases de dados foram utilizadas como, por exemplo, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) do Governo Federal, índices e estatísticas através dos sítios eletrônicos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e da Câmara Legislativa Federal. Acrescenta-se que, além das rotinas observadas no setor, foi consultado o Manual de Procedimentos da PROGESP e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2017 da UFGD.

No tocante à proposta de implantação, preliminarmente foi realizado um *benchmarking* junto às IFES, escolhidas aleatoriamente de modo a compreender todas as regiões do Brasil. As IFES foram contatadas via telefone nos setores responsáveis pela

capacitação e desenvolvimento do servidor. Foram realizadas perguntas no sentido de apurar se a universidade utilizava o Banco de Talentos e, se sim, com qual objetivo ele era utilizado no órgão, as informações coletadas estão dispostas no Quadro 3.

Ademais, a pesquisa foi idealizada e desenvolvida a partir da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em que se verificou que alguns procedimentos administrativos poderiam ser implementados e aperfeiçoados no setor com a utilização do banco e que este afetaria positivamente os servidores técnico-administrativos. Esta percepção de melhorias foi verificada pelo Chefe da Divisão de Planejamento de Pessoal –DPP da PROGESP que na corriqueira rotina do setor percebeu, pela observação empírica, que alguns dos procedimentos realizados no âmbito da DPP e Pró-Reitoria poderiam sofrer a intervenção com a utilização do Banco de Talentos afetando o servidor e a universidade.

No que se refere à abordagem, o presente estudo, dado seu caráter dedutivo, de interesse amplo que irá discorrer sobre a gestão de pessoas, competências e proposição de um banco de talentos, a pesquisa classifica-se como qualitativa.

Segundo Gil (1994), a pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos para avanço da ciência sem aplicação prática prevista e a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos. Desta forma, percebe-se, ante a busca em compreender de que forma é realizada a gestão de talentos na UFGD, elencando os elementos necessários para a estruturação de um Banco de Talentos na universidade para a resolução de problemas e implementação de novas práticas aplicadas ao cotidiano administrativo da universidade, assim, a pesquisa é de natureza prática.

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 Contexto e Histórico de Implantação da UFGD

A partir do desmembramento do Centro Universitário de Dourados, antigo CEUD, campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, houve a constituição da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD no ano de 2005.

Destaca-se, no contexto de implantação da UFGD, a década de 1990 como período em que houve relevante aumento da demanda por ensino superior. Algumas hipóteses podem ser consideradas para justificar aquele crescimento, como o aumento da população na faixa etária de 18 a 30 anos, fruto da elevada taxa de natalidade apresentada principalmente da década de 80, segundo projeção para a população 1980-2050 do IBGE. Outrossim, houve

aumento do número de concluintes no ensino médio, principalmente pela disposição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, de 1996, em seu artigo 4º, que estabeleceu, além da obrigatoriedade e da gratuidade do ensino fundamental, a “progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio”.

A partir da evolutiva ampliação das atividades de ensino, tornou-se necessário considerar a estrutura física como elemento importante na estratégia de crescimento do campus. Isto porque a despeito do crescimento do campus da UFMS de Dourados e da criação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS, instituída pela Lei Estadual nº 1461, de 20 de Dezembro de 1993, ambas as instituições públicas não conseguiam atender à demanda da região por ensino superior. Assim, em conjugação com essa necessidade, começou a ganhar corpo a ideia da constituição, em Dourados, de uma cidade universitária, voltada ao ensino superior público, gratuito e de boa qualidade. O projeto então de Cidade Universitária ganhou apelo da comunidade, das lideranças políticas de Dourados e das cidades vizinhas, e caminhou para sua plena concretização.

Nesta trajetória de implantação, é importante salientar também a região da Grande Dourados a qual se deu esse processo de constituição da UFGD.

Desde a criação do município de Dourados, a população tem crescido de maneira constante, sendo estimada em 207.498 habitantes, segundo estimativa do IBGE para o ano de 2013. É a segunda cidade mais populosa do estado e também tem a segunda maior arrecadação de ICMS¹, se destacando, por exemplo, no setor primário, com a produção de grãos de soja, milho, feijão e cana-de-açúcar. Na pecuária, o município é referência na criação de bovinos de alta genética, suínos e aves. Não obstante, o Produto Interno Bruto - PIB industrial em 2008 atingiu R\$ 418, 373 milhões. Por fim, no setor terciário, a cidade abriga shopping center, hipermercados de varejo e atacado, grandes lojas de materiais de construção e lojas de departamento de grandes redes nacionais. O comércio e serviços são responsáveis pelo maior PIB do município. Em 2008, este foi de R\$ 1,821 bilhão, representando 63,4% do PIB total do município.

Assim, a expansão do ensino universitário público em Dourados poderia assumir sistematicamente a função, no contexto regional, de laboratório difusor de experiências de alta produtividade no país em termos agropecuários e agroindustriais, em busca de mercados nacionais e internacionais. Em razão disso, o Instituto de Planejamento de Mato Grosso do Sul (IPLAN/MS), em 2000, por ocasião da elaboração de seu plano de desenvolvimento

¹ ICMS - Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

regional, dividiu o território estadual em oito regiões de planejamento, mantendo, nesse conjunto, a denominação ‘Região da Grande Dourados’ para o espaço geográfico cuja cidade-polo é Dourados.

No mesmo sentido, aproveitando o Programa de Expansão das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, do governo federal, cria-se então em 2005 a UFGD, sob tutoria da Universidade Federal de Goiás – UFG, com investimentos públicos em infraestrutura física e de pessoal e na criação de novos cursos de graduação e de pós-graduação, com pretensões de incorporação do Hospital Universitário à estrutura da nova Universidade.

A Instituição, conforme Plano de Desenvolvimento Institucional da UFGD – 2013 a 2017, passa a se expandir consideravelmente com a sua inclusão no Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Percebe-se o fato visto que em 2005 possuía 12 cursos de graduação e 04 programas de pós-graduação (03 mestrados e 01 doutorado). Já em 2006, no início de sua instalação, foram criados mais 07 cursos de graduação e com o Programa REUNI mais 09 cursos foram instalados, alcançando um total de 28 cursos de graduação na modalidade presencial, 02 cursos na modalidade à distância. Na pós-graduação, em 2012, a universidade possuía 18 cursos *stricto sensu*, sendo três doutorados e 15 mestrados. Nessa evolutiva, é interessante trazer à tona que, em 2016, a UFGD detém 32 cursos de graduação presencial, 05 cursos de graduação, 04 especializações à distância e 19 programas de pós-graduação.

Em 2005, o número de vagas totais dos cursos, considerando o número de vagas anuais ofertadas e o tempo de duração de cada curso era de 2.910, passando para 4.080 em 2006, quando foram criados sete cursos, atingindo 6.919 em 2012, com a adesão ao REUNI e a criação de nove cursos de graduação presenciais. Cabe uma observação para Licenciatura Intercultural (70 vagas e 4 anos), que é ofertada ano sim, ano não.

Considerando as vagas criadas nas modalidades apresentadas, graduação e pós-graduação *stricto sensu* presencial e graduação à distância na UFGD, em 2013 são 8.488 vagas.

Em termos de orçamento, de acordo com Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, podemos verificar de acordo com a Tabela 1 considerável aumento de recursos financeiros destinados a UFGD.

Tabela 1:Orçamento da UFGD – 2013 a 2016

Ano Base	Total Orçamento
2013	R\$ 116.757.845
2014	R\$ 150.968.617
2015	R\$ 181.891.019
2016	R\$ 189.583.646

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na proposta de Lei de Orçamento – 2013 a 2016.

Segundo a Coordenadoria de Administração e Planejamento de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (CAPP/PROGESP), consta, em 2015, no quadro de servidores da universidade 609 professores efetivos e contratados, conforme Tabela 2, bem como 943 técnicos administrativos efetivos, conforme Tabela 3.

Tabela 2: Quantitativo Docente - UFGD

Descrição/Regime de trabalho	20h	40h	DE	TOTAL
Efetivos	30	20	508	558
Substitutos	17	10	0	27
Visitantes		14	10	24
TOTAL	47	44	518	609

Fonte: Elaborado pelo autor - Extrator de Dados SIAPE, em 03/05/2016.

Verifica-se pelas Tabelas 2 e 3 que o número de técnicos administrativos é bastante expressivo se comparado ao de docentes justificando o fato de que inicialmente o Banco de Talentos se destinará a este público-alvo.

Tabela 3:Quantitativo Técnico Administrativo - UFGD

Descrição/Regime de trabalho	20h	24h	25h	30h	40h	TOTAL
Efetivos UFGD	1	0	4	0	531	536
Efetivos HU	65	13	0	8	321	407
TOTAL	66	13	4	8	852	943

Fonte: Elaborado pelo autor - Extrator de Dados SIAPE, em 13/01/2016.

No que se refere ao ensino, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em divulgação de dados realizada em 18 de dezembro

de 2015, por meio do IGC² (Índice Geral de Cursos) das instituições de Mato Grosso do Sul reafirmou-se a avaliação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) como a melhor do estado pela oitava vez consecutiva. No triênio de 2012 a 2014, o IGP contínuo foi de 3,37 (que varia de 0 a 5,00) e com conceito 4, numa variação que vai de 1 a 5, valor que coloca a UFGD na frente das outras cinco instituições avaliadas no MS (INEP, 2015).

A UFGD também continuou na terceira posição do ranking entre as 18 instituições da região Centro-Oeste, da mesma forma que nos anos anteriores, sendo que em primeiro ficou a Universidade de Brasília (UnB), com IGC contínuo de 4,01 e em segundo lugar a Universidade Federal de Goiás (UFG), com IGC contínuo 3,49.

Neste diapasão, a universidade apresentou expansão, pois, em 2008, por exemplo, foram avaliados 12 cursos e o IGC contínuo foi de 3,29, o que na escala de 1 a 5, estabelece o conceito 4, mesmo conceito de 2014, só que com 27 cursos avaliados.

Por fim, haja vista que o ambiente organizacional escolhido da proposição do projeto de implantação de um Banco de Talentos será a PROGESP, cumpre apresentar uma visão geral da estrutura do setor e sua evolução. Em rápido relato, quando a UFGD foi criada, o setor detinha o status de Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP) subordinada diretamente à Reitoria. Em fase posterior, foi por meio da Resolução COUNI nº. 129 de 06 de Setembro de 2011 que a estrutura organizacional do setor foi alterada pela primeira vez para Coordenadoria *Especial* de Gestão de Pessoas (COGEP), todavia, ainda era parte integrante direta da Reitoria. Ocorre que a Resolução COUNI nº. 97 de 05 de outubro de 2012 alterou o setor para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), órgão administrativo da Reitoria com maior independência administrativa e financeira. Atualmente se ocupa tanto da gestão administrativa, no que se refere ao controle da vida funcional dos servidores e trabalhadores da Instituição, quanto da implantação de políticas de desenvolvimento dos servidores e ações de promoção, prevenção e vigilância em saúde. Seu âmbito de atuação abrange todas as pessoas que trabalham na UFGD, tais como técnicos administrativos em educação, professores do magistério superior, estagiários, médicos residentes, residentes multiprofissionais, professores substitutos, professores visitantes, e professores colaboradores voluntários, seja para a resolução de questões administrativas seja

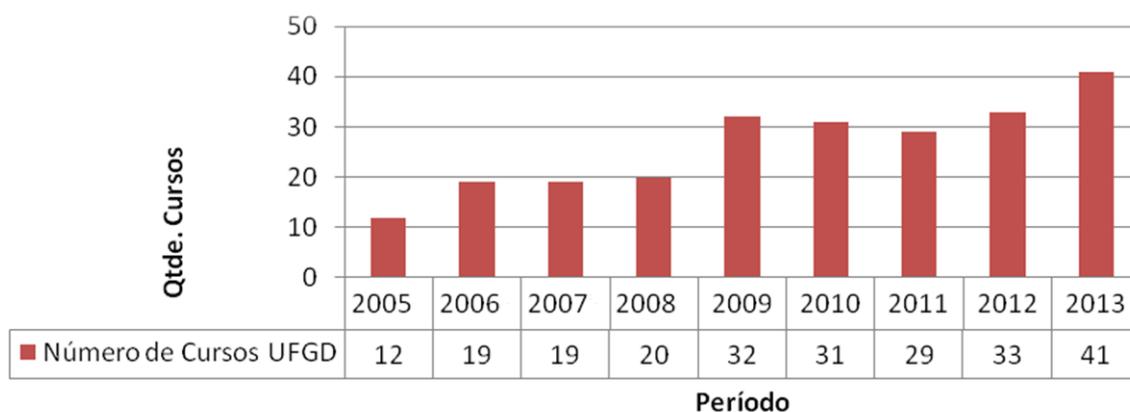
²O IGP é um indicador que analisa graduação e pós-graduação quanto ao desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos. Ele é gerado a partir da média dos últimos Conceitos Preliminares de Curso (CPC) e da média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* atribuídos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tudo ponderado com o número de matrículas.

para questões relativas ao desenvolvimento funcional, à saúde, aos processos e ao ambiente de trabalho.

4.2 Descrição da oportunidade

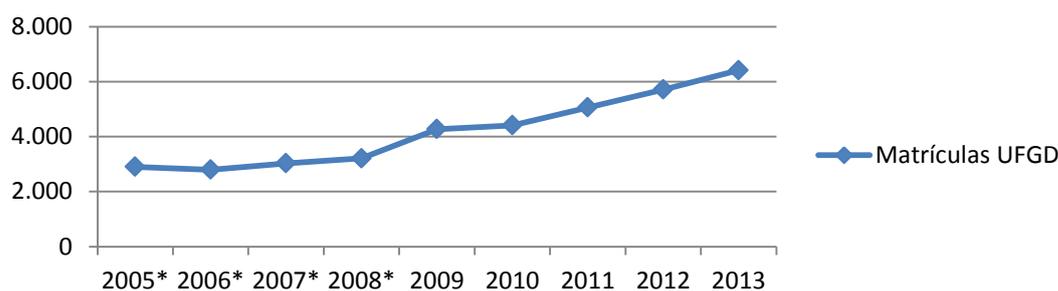
De um modo geral, ao longo de 10 anos desde a implantação da UFGD, há expansão da universidade. Esta é verificada quando são analisadas algumas informações estatísticas, por exemplo, no que tange à evolução do número de cursos e matrículas, conforme se apresentam os Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1: Evolução na oferta de cursos de graduação da UFGD no período de 2005 a 2013



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do INEP.

Apesar do crescimento, não se pode olvidar que a UFGD é um órgão em fase de definição e consolidação de procedimentos. Consequentemente, há muitas lacunas que podem ser preenchidas com ferramentas de caráter gerencial e estratégico. Uma delas é o Banco de Talentos, de importância ímpar, pois permite identificar e gerenciar o capital humano da instituição almejando, principalmente, a identificação, retenção, aperfeiçoamento e melhor aproveitamento das competências dos servidores.

Gráfico 2: Evolução do número de matrículas na UFGD desde sua criação até o ano de 2013

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do INEP

Na UFGD, considerando o quantitativo de servidores técnico administrativos, não há nenhum procedimento ou ferramenta que permita aos gestores recorrerem a um banco de dados, principalmente, ao selecionar servidores para ocupar cargos de chefia na universidade.

Neste intuito, verificou-se que, ante os procedimentos metodológicos já descritos anteriormente, não há evidências de proposição de um projeto de implantação de um Banco de Talentos na universidade. Tal fato é demonstrado, por exemplo, ao analisar o Manual de Procedimentos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP, atualizado em janeiro de 2016, em que não há qualquer procedimento ou menção concernente à gestão de talentos. Também constatou-se que no site da UFGD ou da PROGESP não há nenhuma informação quanto à possibilidade de cadastro de currículo para um possível banco de talentos. Importa adiantar que a PROGESP é o setor responsável pela gestão e valorização do capital humano da universidade, destarte, possivelmente seria o responsável pela supracitada gestão de talentos.

5. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

5.1 *Benchmarking* de Banco de Talentos

Como definição, podemos citar que *Benchmarking* é uma abordagem de gestão organizacional que conduz à tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência (ARAÚJO, 2006, p.235). Portanto, antes de apresentar a proposta de implantação do Banco de Talentos, houve a preocupação em vislumbrar se as IFES no país adotam o banco, qual a finalidade de sua utilização e se há similaridade como o modelo aqui proposto. Também serão explicitados, por meio do Quadro 3, dois exemplos de órgãos que

utilizam o Banco de Talentos de uma forma mais ampla com várias funcionalidades e objetivos.

Quadro 3: Utilização do Banco de Talentos nas IFES

Nome da universidade	Utiliza Banco de Talentos?	Quais principais finalidades no uso?
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Não	
Universidade Federal da Paraíba	Sim	Cursos de capacitação
Universidade Federal da Grande Dourados	Não	
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	Não	
Universidade Federal do Piauí	Não	
Universidade Federal de Goiás	Não	
Universidade de Brasília	Sim	Cursos de capacitação
Universidade Federal do Espírito Santo	Sim	Cursos de capacitação
Universidade Federal do Vale do São Francisco	Sim	Cursos de capacitação
Instituto Federal de Santa Catarina	Não	
Universidade Federal do Amazonas	Não	
Universidade Federal do Tocantins	Não	
Universidade Federal do Pará	Sim	Curso de capacitação
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	Não	
Universidade Federal de Viçosa	Não	
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Sim	Cursos de capacitação
Universidade Federal do Ceará	Sim	O servidor interessado em ministrar ações de capacitação
Universidade Federal de São Paulo	Sim	Cursos de capacitação

Universidade Federal de Minas Gerais	Não	
Universidade Federal de Rondônia	Não	
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Sim	Oficinas de cunho artístico ou cultural - Cursos de capacitação voltados ao desenvolvimento de Pessoal; - Palestras, workshops e eventos
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Sim	O principal objetivo da implementação do Banco de Talentos é a valorização do potencial humano. As informações geradas no sistema permitirão a conciliação entre os talentos do servidor e as necessidades profissionais das unidades da Universidade.

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas obtidas em consultas via e-mail/telefone às IFES.

Em suma foram pesquisadas 23 IFES e notou-se que destas 10 utilizam o Banco de Talentos e 13 não o utilizam.

É possível visualizar que as IFES que utilizam o Banco de Talentos o fazem com a finalidade precípua de cadastrar servidores para atuarem em cursos de capacitação como ministradores. Por outro lado, também observa-se que muitas universidade não utilizam e não estão em projeto de implantação do instrumento no momento

5.1.1 Do Banco do Brasil

O Banco do Brasil implementou, em 1997, um sistema chamado TAO – Talentos e Oportunidades - definido pelo banco como um sistema de recrutamento interno e comissionamento, informatizado, que compara as competências e experiências do candidato com as necessidades da empresa.

De acordo com Zavaglia (2007), há que se destacar os objetivos do sistema TAO, são eles:

- Identificar funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do Banco;
- Mensurar as competências e experiências dos candidatos;
- Valorizar a qualificação profissional dos funcionários;

- Promover o reconhecimento do mérito;
- Auxiliar o funcionário em seu planejamento de carreira;
- Dar visibilidade às competências profissionais dos funcionários;
- Divulgar oportunidades de atuação na empresa;
- Disponibilizar currículo funcional padrão para os processos seletivos internos;
- Estimular movimentação de pessoal na empresa;
- Auxiliar processo decisório para preenchimento de vagas para atuação na empresa.

Ainda segundo Zavaglia (2007), o TAO é composto por dois módulos: talentos e oportunidades. O módulo “talentos” contempla dados pessoais e profissionais do funcionário que compõe o currículo funcional. Já o módulo “oportunidades” disponibiliza aos funcionários as possibilidades de trabalho criadas na empresa como, por exemplo, comissionamentos, processos seletivos internos e programas institucionais, cadastro de colaboradores, educadores, selecionadores e orientadores, estágios e certificações.

Para Cerqueira (2005), os funcionários do banco que desejam concorrer na carreira alimentam o sistema TAO que, automaticamente, pontua os dados fornecidos. As oportunidades, de acordo com Zavaglia (2007), são criadas em conjunto com a área demandante de acordo com políticas de gestão de pessoas e as características do cargo ou trabalho a ser desenvolvido. Destaca-se que os parâmetros das oportunidades no sistema TAO estão de acordo com a política de gestão de pessoas do banco e são definidos a partir das características e particularidades de cada área e do cargo a ser preenchido, assim, o sistema TAO pontua e classifica os inscritos considerando os parâmetros previamente definidos em cada oportunidade.

Assim, no ensejo de preencher uma vaga, o gestor busca no TAO as informações de que necessita quando, por exemplo, acessa o currículo de um funcionário, visualiza as três últimas avaliações de desempenho, com seus placares, comissões exercidas, cursos diplomados, áreas de conhecimentos e realizações empostadas pelo funcionário. Através do Banco de Talentos, o candidato consegue verificar qual a sua colocação, o que a empresa deseja e, se for o caso, qual a sua deficiência em relação a essa expectativa e, conseqüentemente, onde é necessário melhorar (CERQUEIRA, 2005).

5.1.2 Da Universidade Federal do Triângulo Mineiro– UFTM

A necessidade de maior conhecimento com relação aos recursos humanos em caráter quali-quantitativo, na Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, surgiu em meio ao contexto do Decreto n.º 5.825/2006 que estabeleceu diretrizes para as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES elaborarem o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Essas informações tinham como objetivo não só atender aos dispositivos legais, mas também suprir a necessidade institucional de parametrização e planejamento da força de trabalho.

Neste contexto, com o intuito de identificar o potencial intelectual e profissional da UFTM, a Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho, após diagnóstico pontual sob o enfoque de cada unidade e ambiente acerca das condições ambientais e operacionais relacionado ao trabalho na universidade implementou o Banco de Talentos Institucional.

Este instrumento de gestão da competência almeja identificar, dentre seus servidores, potenciais recursos humanos com determinadas competências e perfis profissionais específicos permitindo uma melhor gestão de recursos humanos, isto porque, as informações geradas no sistema permitirão a conciliação entre os talentos do servidor e as necessidades profissionais das unidades da Universidade.

O Banco de Talentos Institucional da UFTM está estruturado e inserido em um sistema da universidade que apresenta a seguinte metodologia de fluxo e operacionalização:

- a) Elaboração dos instrumentos de coleta de dados com a elaboração de formulário de Perfil Humano, cujo intuito é registrar dados relativos à caracterização e ao patrimônio intelectual da força de trabalho, para efeitos de dimensionamento de pessoal e configuração do Banco de Talentos Humanos da UFTM.
- b) Criação de sistema em Excel para cadastrar e armazenar dados, realizar os cálculos necessários, bem como proceder às simulações e gerar relatórios.
- c) Aplicação dos instrumentos para coleta de dados onde, previamente, foram agendadas reuniões com os gestores das unidades que compõem a UFTM, nas quais foram feitas explicações sobre o dimensionamento de pessoal, fundamentação legal, vantagens e importância, além de orientações aos servidores quanto ao preenchimento do formulário de Perfil Humano.
- d) Operação do Sistema Unificado de Dimensionamento de Pessoal - SUDIP por meio do lançamento de dados após a devolução dos formulários

possibilitando a geração de informações que subsidiam as análises quantitativas e qualitativas para dimensionamento e a geração do banco de talentos humanos.

g) Manutenção do Banco de Dados (SUDIP) o qual deve ser permanentemente atualizado, devido ao caráter dinâmico como realização de novos cursos, aquisição de novas competências e/ou experiências pelos servidores, entre outros.

Ante o exposto, percebe-se que o Banco de Talentos viabiliza para a UFTM informações com relação aos seus recursos humanos, porque através dele a universidade pode realizar filtros de servidor por cargo, nível escolar, vínculo, sexo, faixa etária e tempo de serviço na UFTM. Já para o servidor, possibilitará adicionar informações sobre seu perfil como formação profissional, cursos de capacitação, publicação de livros e artigos, atividades artístico-culturais e atividades esportivas, entre outras. Apesar de se mostrar uma ferramenta útil para a UFTM, após análise do seu Banco de Talento, sugere-se que alguns procedimentos poderiam ser aperfeiçoados por aquela universidade:

- 1- Não há clareza quanto ao procedimento de cadastro dos dados dos formulários no Banco de talentos.
- 2- Não há um sistema de informática específico e integrado de Banco de Talentos que contemple todas as operações para cadastro, alteração e filtragem de dados por parte do servidor e demais interessados no site da instituição.
- 3- O controle dos dados é realizado por meio do programa Microsoft Excel preenchido e atualizado manualmente provavelmente por servidores com esta atribuição. Tal procedimento torna o processo menos transparente e mais passível de erros no cadastramento.
- 4- O formulário não contempla dados de interesse do servidor não abordando para fins de cadastro dados referentes à remoção, capacitações, interesses do servidor como contedista ou formador em cursos de capacitação.

5.2 Descrição do Projeto de Implantação do Banco de Talentos na UFGD

É interessante reiterar que cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único (PMBOK, 2015). Neste sentido, a proposta deste trabalho, após realizado o diagnóstico, é fornecer subsídios teóricos e práticos propondo um modelo para implantação de um Banco de Talentos na UFGD com foco nos servidores técnicos administrativos.

No contexto atual da universidade será de grande valia que as informações do banco sejam utilizadas, no estágio inicial de implantação, para auxiliar os seguintes processos:

- 1- Remoções de servidores
- 2- Lotações de novos servidores
- 3- Ocupação de cargos de chefia
- 4- Levantamento das necessidades dos servidores quanto a cursos de capacitação
- 5- Identificação de servidores que possam atuar como formadores para cursos e capacitações.

Considerando o Projeto de Assentamento Funcional Digital (AFD) do Governo Federal que tem o objetivo de armazenar os documentos dos servidores ativos, aposentados e pensionistas da Administração Federal Direta, Autárquica e Fundacional de forma digitalizada e que este novo sistema estará em operação no Executivo Federal a partir de 1º de março de 2016, o Banco de Talentos deverá ser viabilizado através de um formulário específico, sugerido pelo autor, disponibilizado de forma eletrônica no Portal da UFGD, que será preenchido pelo servidor da carreira de técnico administrativo. O formulário será a fonte de entrada para constituição de um banco de dados que conterà informações relacionadas à gestão de competências e talentos que, no futuro, poderá se compatibilizar com o sistema de arquivos digitais do Governo Federal através do projeto AFD.

Pretende-se também disponibilizar aos gestores da universidade informações de interesse por meio de uma plataforma de consulta e extração dos dados cadastrados pelos servidores. Para isso tudo, será necessário que, após aprovação da proposta do trabalho pela Reitoria, seja efetivado, inicialmente, um protótipo que possa garantir o fluxo de entrada, armazenamento, filtragem, análise e relatórios dos dados preenchidos pelos servidores. Pearrow (2000) afirma que um protótipo é um modelo semifuncional do produto final. Rubin (1994) afirma que ao desenvolver um protótipo não se faz necessário representar toda a funcionalidade do produto. Pelo contrário, somente deve ser representada a funcionalidade que atenda aos objetivos do teste ou da avaliação.

Após a prototipagem de funcionamento do sistema atendendo às especificações requeridas para composição do Banco de Talentos, recomenda-se que se realize um estudo piloto. Por definição, o estudo piloto é um teste, em pequena escala, dos procedimentos, materiais e métodos propostos para determinada pesquisa (MACKEY; GASS, 2005).

De acordo com Canhota (2008) e Mackey e Gass (2005), a importância de conduzir um estudo piloto está na possibilidade de testar, avaliar, revisar e aprimorar os instrumentos e procedimentos de pesquisa. Estes testes preliminares justificam-se dado o quantitativo expressivo de quase mil técnicos administrativos, bem como tamanho da estrutura administrativa da UFGD.

O intuito é que o instrumento Banco de Talentos seja viabilizado, nesta fase de testes, para utilização pelos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Esta utilização se dará tanto para a fase de cadastro quanto para a fase de consulta dos servidores e suas chefias, respectivamente. Com isso, deseja-se que os testes possam fornecer um *feedback* operacional do Banco de Talentos salientando aspectos quanto à viabilidade, riscos, ameaças, oportunidades e aperfeiçoamento daquele instrumento para que seja efetivo em seus objetivos e possa ser utilizado de maneira didática por todos os técnicos administrativos, bem como os gestores da UFGD, em momento posterior.

De acordo com o PMBOK (2015), o gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. Dado o seu *know-how* e responsabilidade pela gestão dos recursos humanos da universidade, é recomendável que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas seja a responsável pelo acompanhamento e aperfeiçoamento da proposta de implantação do Banco de Talentos juntamente com a Coordenadoria de Informática - COIN para que o sistema tenha êxito em atender às necessidades da universidade e dos servidores.

Conforme o PMBOK (2015), o término de um projeto é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando da necessidade do projeto deixar de existir. Desta maneira, verificada a viabilidade do modelo de implantação de Banco de Talentos, deve ser considerada a sua deliberação pelo Conselho Universitário como nova prática a ser adotada formalmente em todos os setores administrativos da universidade com ampla divulgação, assim, encerra-se o projeto de implantação ficando o Banco de Talentos um consolidado instrumento de gestão de competência utilizado e aperfeiçoado, conforme novas demandas forem identificadas.

5.3 Objetivos do Projeto

O projeto de implantação do Banco de Talentos na UFGD tem o intuito de proporcionar diversas melhorias em nível estratégico de órgão, estendendo para o nível tático

dos gestores e culminando no principal foco que são os servidores técnicos administrativos, valorizando o potencial humano, além de permitir o alinhamento entre os talentos do servidor e as demandas profissionais dos setores da universidade.

A situação atual para sugestão e consolidação dos objetivos foi apurada pelo chefe da Divisão de Planejamento de Pessoal – DPP da PROGESP, através das rotinas administrativas diárias que tramitam principalmente dentro do setor. A partir daí, foram concebidas propostas de melhorias para cada rotina baseada na experiência profissional do servidor, assim como os problemas que poderiam ser mitigados caso houvesse um Banco de Talentos na forma proposta.

O Quadro 4 sintetiza os objetivos e propostas de melhoria pretendidos com a proposta de implantação do Banco de Talentos na UFGD.

Quadro 4: Objetivos do Banco de Talentos na UFGD

Situação atual na UFGD	Proposta de melhoria
Não há um Banco de Talentos na UFGD	Constituição de um sistema com Banco de Dados que contemple as competências dos servidores técnicos administrativos
No caso de Remoções há necessidade de maior atenção ao processo formal que estabeleça um fluxo padrão e que considere por meio de análise curricular ou entrevista as competências dos servidores que desejam mudar de setor	Utilização do Banco de Talentos para criar um procedimento que envolva a escolha de lotação de servidores nos setores, melhorando o aproveitamento das competências e atendendo suas preferências de trabalho
Na lotação de servidores novos, o critério de escolha de lotação se dá pela análise curricular e não há ampla participação dos setores que demandam a vaga	Além de dados de currículo, os novos servidores poderão cadastrar outras informações relevantes e o Banco de Talentos permitirá que os setores possam consultar e selecionar os servidores que tenham maior afinidade profissional com a atividade desenvolvida no setor
Não há processos seletivos na UFGD que contemplem a escolha de servidores para ocupar determinados cargos de confiança	O Banco de Talentos permitirá que o servidor possa utilizar seu cadastro para concorrer a vagas de chefia em um processo

nos setores	isonômico, formal e de ampla concorrência
Planejamento na oferta de cursos de capacitação durante o ano carece de informações mais precisas visando a efetividade dos cursos que serão oferecidos	Aprimoramento e maior acurácia no levantamento anual das necessidades de cursos de capacitação pelos servidores utilizando informações do Banco de Talentos
Há dificuldades na identificação de servidores que possam atuar como formadores para cursos e capacitações	O cadastro no Banco de Talentos contemplará um campo que permitirá a UFGD filtrar os servidores que detêm competências requeridas para determinado curso de capacitação e se tem interesse em ministrá-los

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Mesmo pretensioso, no projeto proposto, em cada nível citado, há vantagens que dinamizarão a criação e aperfeiçoamento de diversos processos até então inexistentes ou pouco eficientes que ficaram evidentes ao realizar o diagnóstico na PROGESP/UFGD. De um modo geral, com a implantação do projeto, poderá haver melhorias práticas e significativas na remoção, bem como escolha de lotação de servidores novos nos setores, melhorando o aproveitamento das competências dos servidores e do mesmo modo sua satisfação no trabalho.

No que se refere à entrada de novos servidores, no momento, é solicitado um currículo sem padrão definido dos candidatos para que se possa escolher em qual setor, dentre os demandantes, terá maior chance de exercer suas atribuições de acordo com seus interesses e competências. Com a implementação do Banco de Talentos, haverá uma padronização no procedimento de obtenção das informações do novo servidor permitindo maior acurácia nos procedimentos de lotação nos setores, aproveitando as competências e interesses do servidor aliadas às necessidades específicas de trabalho de cada setor da UFGD.

Cumprir destacar outro objetivo prático quando informações obtidas através do formulário de cadastro de servidores no banco de talentos permitirão ao setor responsável pela capacitação da UFGD identificar certas deficiências de capacitações que poderiam ser desenvolvidas e/ou melhor aproveitadas suprindo as demandas dos servidores, bem como as da universidade. Nesta direção, o Banco de Talentos poderia antecipar certas demandas por

cursos com base nos currículos cadastrados no sistema, por exemplo, ao verificar que poucos servidores possuem curso de Planilhas Eletrônicas levando em conta que este conhecimento é essencial para o ambiente de trabalho administrativo.

Ainda frisa-se que o banco permitirá vislumbrar possíveis candidatos com competências específicas para ministrar cursos de capacitação para os demais servidores da UFGD alinhando prática administrativa com conhecimento teórico. Além disso, diminuirá a necessidade de contratar agentes externos para atuarem na capacitação dos servidores gerando economia de recursos financeiros.

Outro objetivo que pode ser considerado é uma possível normatização quando da escolha de servidores para cargos de chefia. É possível, utilizando a gestão do Banco de Talentos, realizar concursos internos utilizando regras de pontuações com base nas competências requeridas para aquele determinado cargo de chefia. Por exemplo, ao selecionar um Chefe de Divisão de Planejamento de Pessoal pode-se exigir peso maior de pontuação na formação acadêmica em administração ou também experiência na área de gestão de pessoas bem como cursos de capacitação na área. Assim, os técnicos administrativos, quando aberta a vaga de chefia, poderão cadastrar seu currículo para concorrer à vaga pleiteada. Ficará a critério dos gestores escolherem qual nível de função poderá ser disputada por este método, todavia, será um procedimento que ampliará de forma significativa a isonomia na UFGD, bem como utilizará o conceito de meritocracia no serviço público que está intrinsecamente ligada ao desempenho estimulando a competição, o aumento da produtividade e a eficiência.

Enfim, fica evidente que a implantação de um Banco de Talentos é capaz de possibilitar aos gestores identificar, capacitar e ampliar o capital humano e intelectual da organização e servidores técnico-administrativos. Afinal, o setor de gestão de pessoas detém relevante parcela da responsabilidade pelo processo de agregar valor e obter resultados, quando realiza uma simples alocação de mão de obra, quando harmoniza a pessoa certa no lugar certo, potencializando a sua capacidade e, conseqüentemente, obtendo melhores resultados para a organização. Acrescenta-se o fato de que será um espaço reservado para identificar potenciais humanos, formação, cursos, experiência profissional e conhecimento de outros idiomas, evidenciando competências, que hoje não são possíveis de serem vislumbradas, possibilitando identificar quais e onde se encontram, aliadas à gestão de competências.

5.4 Escopo do Projeto

O gerenciamento do escopo do projeto contempla os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário - e apenas o necessário - para terminar o projeto com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto (PMBOK, 2015).

Importa ressaltar que, *a priori*, o projeto de implantação do Banco de Talentos será destinado somente para os servidores efetivos técnicos administrativos lotados na UFGD no que se refere ao cadastro e atualização informações pessoais. Para consulta dos talentos será estendido o acesso aos gestores da universidade.

Como já dito em capítulo anterior, haverá a necessidade de criar um sistema informatizado de banco de dados com acesso total pelo site da UFGD em uma página específica sobre o Banco de Talentos com informações sobre possíveis vagas para remoção, cargos de chefia, treinamentos, assim como um formulário digital constando informações sobre competências dos servidores. A página web será gerenciada pelo setor de informática no aspecto técnico e pela PROGESP com informações relativas aos processos de gestão de recursos humanos. Caberá aos servidores cadastrarem-se e atualizar os seus dados voluntariamente no banco. Não serão aceitos outros métodos de cadastro e atualização de informações concernentes aos servidores.

O formulário eletrônico será padronizado e único para todos e o servidor poderá prestar informações sobre dados pessoais, formação acadêmica, cursos de capacitação e experiências profissionais. O servidor cadastrado poderá gerenciar e ter acesso somente ao seu cadastro. Já os ocupantes de cargos de chefia poderão consultar e realizar filtros dos perfis dos candidatos quando tiverem interesse em algum processo que envolva o Banco de Talentos. Para os chefes em comento deverá ser realizado um cadastro específico.

Para os testes do protótipo, piloto e implantação na universidade poderá ser concebida uma comissão de servidores que acompanhará todo o ciclo de vida do projeto desde seu marco zero realizando aperfeiçoamentos que conduzam o projeto à implementação efetiva em toda a universidade. Após, sugere-se que se crie um setor específico na estrutura administrativa da PROGESP para gerenciar o Banco de Talentos e implementar, conforme surgimento das demandas, novas funcionalidades.

5.5 Fatores Críticos de Sucesso

Hofer e Schendel (1978); Stollenwerk (2001) discorrem que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são “variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo”. Rockart (1979) diz que os FCS são aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nos quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão um desempenho competitivo e de sucesso para organização.

O método dos fatores críticos de sucesso tem por objetivo, segundo Stollenwerk (2001), identificar as características, as condições ou as variáveis que devem ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição. O método tem sido aplicado, especialmente, para: a) definir as necessidades de informações gerenciais; b) mapear as características exclusivas de uma organização; c) redefinir heurísticamente os mapas mentais dos gerentes; e d) auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais (competências essenciais).

Com relação aos conceitos expostos, o projeto de implantação do Banco de Talentos possui diversas variáveis ou condições na implantação que merecem uma dedicação maior para aumentar a possibilidade de seu sucesso, potencializando seus benefícios. Ao mesmo tempo, conforme destacado por Stollenwerk (2001), há necessidade de identificar essas variáveis ou condições para que sejam monitoradas e gerenciadas de forma que possam colaborar para o sucesso da implantação do Banco de Talentos.

Na UFGD, para a implantação do Banco de Talentos, será necessária a adesão e comprometimento dos gestores e servidores pertencentes aos três níveis da organização, estratégico, tático e operacional da universidade para que este novo instrumento de gestão de competência seja legítimo e atinja os objetivos permitindo um ganho para servidores e universidade. Para tanto, é interessante que se faça uma palestra ou workshop para apresentar, discutir e implementar ideias no Banco de Talentos, enfim, proporcionar um primeiro contato estimulando a adesão pelos servidores técnicos administrativos. No mesmo momento do planejamento, organização das atividades, recursos e tempo são primordiais para que o processo de implantação tenha boa fluidez maximizando a eficiência e diminuindo o tempo.

Considera-se como fato que merece a devida atenção a disponibilização de recursos humanos e materiais tão necessários na fase de criação e implantação que requerem e consomem maior esforço. No tocante aos recursos humanos, é indubitável que haverá a

necessidade de uma equipe de trabalho a princípio da PROGESP e Coordenadoria de Informática que conduzirá e acompanhará o processo utilizando sua expertise nas áreas principais de gestão de pessoas e informática. Quanto aos recursos de materiais, será necessária a disponibilização de uma estrutura física mínima com material de escritório e informática com a finalidade de permitir a operacionalização permanente do sistema. Os fatores críticos de sucesso (FCS) para o projeto com os respectivos objetivos e impactos previstos constam do Quadro 5.

Para continuidade e sustentabilidade da utilização do Banco de Talentos não prescinde que desde o início seja adotado um ciclo de melhoria contínua de modo a identificar falhas em potencial no projeto, desenvolver novas ferramentas que poderão ser utilizadas através do uso do Banco de Talentos, simplificar e flexibilizar o uso desta ferramenta.

Quadro 5: Fatores críticos de sucesso do projeto

Fatores Críticos de Sucesso - FCS	Objetivos
Adesão e comprometimento dos gestores e servidores	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir a participação dos <i>stakeholders</i> (partes interessadas, envolvidos) no processo de criação - Mobilizar os gestores a patrociná-lo
Planejamento e organização das atividades, recursos, tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Sequenciar as atividades - Formalizar as alterações - Aumentar a eficiência na implantação e utilização do banco
Disponibilização de recursos humanos	Compor uma comissão de servidores para implantação e acompanhamento do Banco de Talentos
Disponibilização de recursos materiais	Viabilizar recursos de informática como computador, sistema de base de dados, impressora, material de escritório, mesa, cadeira, <i>nobreak</i> , telefone e um espaço físico para operação
Acompanhamento e aperfeiçoamento do Banco de Talentos	<i>Feedback</i> das rotinas administrativas e operacionais de modo a desenvolver um ciclo de melhoria contínua além de ampliar, conforme surgimento de

	necessidades da UFGD, o escopo do Banco de Talentos.
--	--

Fonte: Elaboração própria, 2016.

5.6 Para Implantar o Banco de Talentos

Para obter uma maior amplitude na utilização deste modelo de implementação de Banco de Talentos, os principais marcos do projeto foram estabelecidos em uma sequência sugerida para que a finalização de cada etapa possa resultar na efetividade do processo de criação de um Banco de Talentos na UFGD. Cada uma destas etapas gera uma entrega que agregadas compõem o produto final do projeto. Assim, a entrega gira em torno de qualquer produto, resultado ou capacidade exclusiva e verificável que resulta em uma entrega validada exigida pelo projeto. Há necessidade de validar a conformidade das entregas e do trabalho do projeto com os requisitos necessários à aceitação final especificados pelas principais partes interessadas como quesito primordial para se alcançar a qualidade (PMBOK, 2015):

- Aprovação pelos setores envolvidos na implantação e reitoria do termo de abertura do projeto - é o documento que autoriza formalmente o projeto.
- Nomeação de um gerente de projetos que será a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. Terá papel estratégico e responsabilidade pelo atendimento de necessidades: de tarefas, necessidades de equipe, e necessidades individuais.
- Formação de uma equipe técnica envolvendo servidores da PROGESP, COIN e representante da Reitoria com função de implantação e gerenciamento do processo para implantação do Banco de Talentos.
- Gerenciar o tempo do projeto definindo, inicialmente, um cronograma conferindo ao projeto uma representação do plano para a execução das atividades incluindo durações, dependências, e outras informações de planejamento, usado para produzir um cronograma de projeto juntamente com outros artefatos do cronograma.
- Definir visita técnica em algum dos órgãos públicos de preferência na esfera federal que implementaram o Banco de Talentos.
- Criação de um sistema que contemple também as informações advindas do formulário e que esteja disponível no site da UFGD.

- Fase de testes do protótipo até o funcionamento básico do sistema.
- Após possíveis correções planejar e realizar o teste piloto com as funcionalidades e operação pretendidas para uso cotidiano definindo uma amostra para tal
- Realização de um evento que contemple os servidores da UFGD para apresentação e orientações gerais acerca do Banco de Talentos.
- Disponibilização do Banco de Talentos para utilização pelos servidores.
- Revisão do sistema e procedimentos pela comissão em um ínterim de três meses após a disponibilização de uso para os servidores.

Não obstante, a definição das etapas deve considerar também a estimativa de tempo demonstrada em um cronograma para a implementação do projeto. Deste modo, adotou-se a referência mensal, dada a complexidade das atividades envolvidas e também foi levado em consideração a duração aproximada dos trâmites na UFGD (Figura 3).

Figura 3: Cronograma das atividades de implantação do Banco de Talentos

Atividade	Prazo de execução das atividades											
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Aprovação Project Charter	■	■										
Escolha Gerente de Projetos	■	■										
Formação da equipe	■	■										
Definição do cronograma e atividades			■									
Realização de visita técnica				■								
Criação de um sistema informatizado					■	■	■					
Fase de testes do protótipo do sistema							■	■				
Planejar e realizar o teste piloto								■	■			
Realização de um evento de apresentação										■		
Disponibilização do Banco de Talentos para os servidores										■		
Revisão do sistema e procedimentos												■

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Além da sequência de atividades sugerida no cronograma, é interessante ressaltar a criação do modelo de formulário eletrônico. Este conterá dados para que seja possível extrair e mensurar informações necessárias para atender aos fins pretendidos pela implantação e utilização do Banco de Talentos na UFGD. Neste intuito, sugere-se o modelo (Figura 4) constando os dados tidos como primordiais para a constituição do banco.

Figura 4: Formulário de Cadastro no Banco de Talentos - UFGD

DADOS FUNCIONAIS DO SERVIDOR			
Nº SIAPE:		Nome:	
Cargo:		Lotação:	
Data de Nascimento:	Sexo:	Função de chefia:	
Data de Admissão:	Horário de expediente:		Endereço Eletrônico (E-Mail):
FORMAÇÃO ACADÊMICA			
Nome do Curso/Instituição de Ensino	Nível do Curso	Área do Curso	Ano de Conclusão
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL			
Nome do empregador	Cargo/Função	Período/Duração	
CURSOS DIVERSOS			
Nome do Curso/Instituição de Ensino	Tipo do curso (Idioma, extensão, estágio, etc.)		Ano de Conclusão
INFORMAÇÕES ADICIONAIS QUE JULGAR PERTINENTE			

Fonte: Elaboração própria, 2016. Adaptado da UFTM.

5.7 Análise de riscos do projeto

O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. Identificá-los é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características. O principal benefício desse processo é a documentação dos riscos existentes e o conhecimento e a capacidade que ele fornece à equipe do projeto de antecipar os eventos (PMBOK, 2015).

É sabido dizer que a intenção é identificar de antemão os potenciais riscos que poderão existir no contexto administrativo da UFGD e de que maneira aqueles impactam (prejudicam ou inviabilizam) a efetividade na implantação do Banco de Talentos (Quadro 6).

Quadro 6: Potenciais riscos do projeto

Riscos possíveis	Impacto no projeto
Dificuldade na disponibilização de recursos humanos para composição da equipe que implantará e acompanhará o Banco de Talentos	Este fato, caso ocorra, poderá inviabilizar ou tornar menos efetivo o processo, considerando a necessidade imprescindível de gestão e condução por servidores.
Limitação de recursos de informática (software e hardware) para criar o sistema eletrônico com as informações requeridas com as funcionalidades de acesso, atualização e relatórios propostas neste trabalho	Frisa-se que o sistema é básico e essencial para a implementação, funcionamento e operação do sistema eletrônico. Também deve estar parametrizado com as informações e fluxos constantes na proposta deste trabalho para que atenda aos objetivos propostos
Exigências de alterações das características, escopo ou objetivos do Banco de Talentos sem a devida mensuração, avaliação e ainda realização dos testes propostos no trabalho	Determinados níveis de modificação ou exigências poderão alterar em demasia as características do projeto, alterando seus objetivos iniciais perdendo foco e eficácia.
Óbices dos <i>stakeholders</i> ou clientes (servidores técnicos administrativos) de	Poderá haver atraso nas etapas do processo devido aos tipos de obstáculos de toda

caráter legal, administrativo ou com relação a aprovação e implantação do Banco de Talentos	ordem que virão a surgir e que serão considerados e resolvidos para o pleno
---	---

Fonte: Elaboração própria, 2016. Adaptado da UFTM.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da literatura pesquisada, verificou-se que, diante da crescente importância do capital humano nas organizações que anseiam por vantagem competitiva em um contexto de ampla concorrência, é imprescindível que sejam desenvolvidos instrumentos capazes de gerir de forma eficaz a competência dos seus colaboradores compatibilizando os interesses individuais com as necessidades organizacionais. Desta maneira, a universidade como organização pública deve, além de conhecer, valorizar seu capital humano, utilizar ferramentas de gestão capazes de detectar e se adequar às futuras necessidades e expectativas das pessoas que dela fazem parte.

Diante disso, não se pode olvidar que a Universidade Federal da Grande Dourados, apesar de poucos anos de existência, tende a buscar novas técnicas e instrumentos que possam auxiliá-la na melhoria contínua dos procedimentos administrativos para atender com êxito as suas finalidades de ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, foi realizado o diagnóstico na UFGD para verificar se há alguma ferramenta ou procedimento administrativo vigente que se aproximasse de uma ferramenta de gestão de competências que constituísse em um banco de dados de servidores com informações funcionais. Constatou-se que este instrumento nunca foi utilizado pela universidade até o presente momento, entretanto há previsão de implantação do Banco de Talentos no Plano de Ação da PROGESP apesar daquele não estar previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI com vigência de 2014 a 2017.

Também importa o fato que foram consultadas algumas das Instituições Federais de Ensino Superior localizadas nas cinco regiões do Brasil com o objetivo de apurar se estas utilizavam e qual objetivo do Banco de Talentos nestes órgãos; este tipo de *benchmarking* apurou três situações. A primeira é quando a universidade desconhece ou não utiliza o banco nos moldes propostos neste trabalho. Já no segundo caso, as IFES o utilizam, entretanto, somente para cursos de capacitação internos quando selecionam servidores para atuar como ministrantes. Na última situação, a que mais se aproxima da proposta deste trabalho, foi

encontrada uma universidade onde há a utilização do Banco de Talentos com objetivos variados de modo a auxiliar em vários processos administrativos.

Assim o objetivo da pesquisa foi alcançado ao propor a implantação de um Banco de Talentos na universidade com intento de criar um banco de dados com alguns tipos de informações dos servidores técnicos administrativos que possam auxiliar em processos de remoção, lotação de novos servidores, ocupação de cargos de chefia, levantamento de cursos de capacitação e identificação de formadores para cursos e capacitações. Para uma visão geral prática da proposta foram apresentados exemplos de utilização do Banco de Talentos no âmbito da administração pública federal em diferentes contextos, como o Banco do Brasil, que é voltado mais para o mercado e a UFTM, que tem realidade de processo similar à da UFGD.

Para tanto, foi utilizada uma plataforma de implantação emanada da Gestão de Projetos adotando alguns dos conceitos do PMBOK contendo o escopo, objetivo, sequência das atividades, cronograma, riscos envolvidos, fatores críticos de sucesso, além da sugestão de um formulário que englobasse dados pessoais, funcionais, acadêmicos, experiências profissionais, competências e habilidades.

Nota-se que o modelo de implantação foi realizado com base na realidade administrativa da UFGD e suas necessidades precípuas. Corrobora o fato de que a pesquisa foi realizada por servidor técnico administrativo lotado na PROGESP e que é responsável por alguns dos processos em que foram sugeridas as implementações e melhorias. Apesar da proposta ter como alvo a UFGD, com as devidas adaptações, entendemos que é possível a utilização deste em outros órgãos com distintas necessidades.

Uma vez que esta pesquisa se apresenta com alto teor prático, ou seja, sugere ideias ou soluções para lacunas de procedimentos administrativos, é de se esperar que algumas dificuldades se apresentem. Algumas sugestões, como o cronograma de atividades, por exemplo, podem sofrer notáveis alterações a depender da conjuntura administrativa e até da política na época da implantação porque é um projeto que demanda itens sensíveis como recursos humanos, financeiros além de tempo a depender.

Para eventuais pesquisas futuras que tratem de semelhante temática, caso o Banco de Talentos seja adotado pela universidade, sugere-se que se faça o acompanhamento de todo o ciclo de implantação deste projeto analisando os processos, verificando os pontos nodais e sugerindo possíveis melhorias em todo o layout do sistema. Igualmente, após a utilização do sistema e surgimento de novas necessidades da UFGD, poderão ser implementados novos módulos, bem como seria interessante considerar a inclusão dos servidores docentes no

Banco de Talentos que, devido a uma realidade mais distinta e específica que a dos técnicos administrativos, não foram considerados nesta pesquisa. Uma outra perspectiva de estudo seria analisar os impactos na UFGD e no seu corpo técnico administrativo ao implantar e utilizar a supracitada ferramenta de gestão de competências verificando se houve ganhos em termos de eficiências nos processos e se os servidores tiveram benesses com uma melhor gestão das suas competências.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Cord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: Repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ABREU, I.M.C; SCHUCK, V.F.Jr.; BOBSIN, D. e SCHERER, F.L. Significado do controle da produção científica na universidade: o caso da UFSM. **Anais ...XXV ENANPAD**, Campus, 16 a 19 de set.,2001.

ABRUCIO, L. F.. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. In: **Revista de Administração Pública**. Edição Especial Comemorativa. São Paulo: FGV, 2007.

AMARAL. R. M. **Gestão de pessoas por competência em organizações públicas**. Disponível em: www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf. Acesso em 08 jan. 2016.

AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ASHTON, C.; MORTON, L. Managing talent for competitive advantage. **Strategic HR Review**, vol. 4Iss. 5, pp. 28–31.2005.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA, EUA: Harvard University Press, 1938.

BARRETO, L. M. T. da S.; SILVA, M. P. da; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; et al. Gestão de Pessoas Projetando Desafios e Tendências para 2015 . In: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, 6, 2010, Florianópolis **Anais...** Florianópolis: EnEO

BERGER, L. A.; BERGER, D. R. **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**. New York: McGraw-Hill, 2004.

BEZERRA, E.; GOLDSCHMIDT, R.. **A Tarefa de Classificação em Text Mining**. Revista de sistemas de informação da FSMA, n. 5, 2010.

BORGHEZAN M. B.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T; TOSTA, H. T.; TECCHIO, E. L. **Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública:** uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações. Disponível em: <http://portal.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio9/IX-1135.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2016.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentam dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990,** Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 40, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4.

_____. **Reestruturação e expansão das Universidades Federais. Plano de Desenvolvimento da Educação.** Brasília. 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Orçamento Anual de 2016.** Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento/orcamentos-aneais/orcamento-anual-de-2016>>. Acesso em: 05 fev.2016.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado.** Brasília: Enap, 2001.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social – um olhar sobre a gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Reflexão e Ação.** Vol.19, n.1, 2011

BUTLER, N. L.; GRIFFITH, K. G.; KRITSONIS, W. A. Student ratings of faculty performance in polish higher schools: a brief note. **Lamar University Electronic Journal of Student Research,** v. 5, Sum. 2007.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M. **Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres em Três Instituições de Ensino Superior Privado.** VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau-SC, 2006.

CANHOTA, C. Qual a importância do estudo piloto? In: SILVA, E. E. (Org.). **Investigação passo a passo:** perguntas e respostas para investigação clínica. Lisboa: APMCG, 2008. p. 69-72.

CARVALHO ET AL. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

CHAUÍ, M. S. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação,** n.24, p.1-15, 2003.

CLELAND, D.I.; IRELAND, R. I. **Gerência de Projetos.** Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2000.

COELHO, M. E. Gestão do Conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Ano 55. Números 1 e 2. Jan-Jun 2004.

COLARES, T. L.de V.. **BANCO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA GERENCIAL**. 2005. 312 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração Estratégica, Universidade Federal do Pará/fundação Getúlio Vargas, Belém, 2005.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Revêem**, v. 19, n.4, p. 304 – 313, 2009.

CRUZ, C. H. B. A expansão do ensino superior. **Revista Eletrônica de Jornalismo Científico**, n.39, Fev, 2003.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. In.: **APGS - Viçosa**, v1., n.2, pp. 1-20, abr./jun. 2009

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas. **Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1ª Ed, São Paulo, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. – 1. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

FARNHAM, D.; HORTON, S. **Managing the new public services**. London: Macmillan, 1992.

FERENC, A. V. F.; MIZUKAMI, M. G. N. Formação de professores, docência universitária e o aprender a ensinar. In: VIII Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores, 2007, **Anais...** Águas de Lindóia. Modos de ser educador: artes e técnicas, ciências e políticas. v. 1, p. 3-11. São Paulo: UNESP, 2007.

FERRARI, F. A. **Crie banco de dados em MySQL**. São Paulo: Digerati Books, 2007.

FERRAZZA, D. S.; BURTET, C. G.; SCHEFFER, A. B. B.. O que as organizações entendem por gestão de talentos? **REAd. Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 222-247, Abr. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100222&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 Jan. 2016.

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. [São Paulo]: MBA, USP, 2001. 18 p.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY M. T. L.; FLEURY A. **Construindo o conceito de competência**. RAC, edição especial, 2001.

_____. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. et al. Gestão de Pessoas nos Anos 2000 em Organizações Brasileiras Previsão de Tendências e Percepção de Incorporação. In: International Meeting of Iberoamerican Academy of Management (IAM), 7, 2011, Lima - Peru. **Anais...** Lima: IAM Peru

GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 451 p.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

Governo do Estado do Ceará. **Manual do Sistema de Banco de Talentos**, Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará.

GRAMIGNA, M. R.. **Informações gerais sobre a montagem de banco de talentos nas organizações**. Disponível em:
http://www.mrg.com.br/textos/gestaPo_competencias/banco_de_talentos_2002.zip?PHPSESSID=179d49bc07560c89a03dcd3e9c4ccf8_ Acesso em: 13 jan/2016.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas Universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The War for Talent**. Ed Michaels, Harvard Business School Press, 2001. Disponível em:
https://books.google.com.br/books?id=simZCd_YUC4C&printsec=frontcover&dq=The+War#v=onepage&q=The%20War&f=false. Acesso em: 17 nov. 2011.

HELDMAN, K. Gerência de projetos: PMP Project Management Professional: guia para o exame oficial do PMI. 3. ed. **Rev. Atual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos**: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas : Papirus, 1997. p. 103-133.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KERZNER, H. Project management: **A systems approach to planning, scheduling and controlling**. Tenth Edition. New York: John Wiley and Sons, 2009.

KILIMNIK, Z. M.; MOTTA, F. M. V. Gestão de recursos humanos em empresas mineiras: do tradicional ao moderno ou uma solução intermediária? In: **24º ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2000, Florianópolis. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CdRoom.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2ª ed - Curitiba: Ibplex, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange**. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

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

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent Management: A critical review. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 139 – 154, 2006.

MACKEY, A.; GASS, S. Common data collection measures. Second language research: methodology and design, p. 43-99. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005.

MARCONI, Nelson. **Gestão de Recursos Humanos nas organizações sociais**. In: IX Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública. Madrid. Espanha, 2a 5 de Nov. 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MCCLELLAND, D. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, 1973.

MORAZ, E. Crie banco de dados com o Acess. 2. ed. São Paulo: Digeratti Books, 2006.

NAKAYAMA, M. K. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. In: MANSSOUR, A. B. B. et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001

OCDE. **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/sain/pcn/PCN/ocde.asp>>. Acesso: em 11 jan.2016.

OLIVIER, M. Planejamento Estratégico e Gestão de Recursos Humanos: Casos e Descasos nas Universidades Federais. **Anais... XXV ENANPAD**, SC, 2001.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Competitividade baseada no conhecimento, In: CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 121-152, 2001.

PARRY, S. B. **A questão da competência**: Treinamento e Desenvolvimento. V. 33. n. 7. julho, 1996, p. 48-54.

PAZ, L.M.C.O.; **Gestão de competências no setor público: competências comuns a gestores de organizações públicas federais**. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília – Brasília, 2009.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PMI. (2006). Project Management Institute. **Projetos: um guia simplificado**. [Manual]. Rio de Janeiro: Brasil Chapter.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Quarta Edição**. Tradução do original: A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fourth Edition por PMI. 4. ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2008. 459 p.

PRESS, M. **A era dos talentos**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2007.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RODRIGUES, S. B. From factories to shops: deconstruction of scientific knowledge without a client. In: **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, J. M.. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 0, 2006.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p

QUADROS, D. R. Empowerment – aspectos essenciais na valorização do empregado. In: **Repensando as Organizações**. LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da (org). Repensando as Organizações: Da formação à Participação. - Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

RHINOW, G. **Dinâmica de aprendizagem voltada para a competitividade**: estudo de caso em uma empresa transnacional de bens de consumo. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v.3, n.6, set. 2001.

SANTOS, A. P. dos. **Gestão por competências e avaliação de desempenho**: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. de S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?. In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2003.

SHRM (Society for Human Resource Management). **Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals**, May. 2013.

SILVA, A.M.; COSTA, A.J.L.; ROSSI, L.G.A.; e CAPELÃO, L.G.F. Cultura brasileira, cultura organizacional e recursos humanos. In: **Recursos Humanos uma dimensão estratégica**. CEPEAD: UFMG, Belo Horizonte, p.73-89, 1999.

SILVA, M. M.; SILVA, J. E. O. Análise da viabilidade de implantação de banco de talentos na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, SE.v.3, n.3, p.70-82, 2012.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T.. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, Jan.-Jun./2013. ISSN 2316-5812.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

_____;KOBAYAMA, A. R. C. E..Política de Gestão de Pessoas para as universidades federais. In: **X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en La América del Sur**. Balance y propectiva de la Educación Superior en el marco de Luiz Bicentários de América del Sur. Diciembre de 2010. Disponível em:

http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD_documentos/coloquio10/201.pdf. Acesso em: dez/2015.

SOUZA, R. L. S. de. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, IX, 2004, Madri. **Anais...** . Madri: CLAD, 2004. Disponível em: <http://siare.clad.org/fulltext/0049761.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2016.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

TURNER, J. R. (2009). **The handbook of project based management**. Third Edition. ed. [S.l.]: McGraw-Hill. London

ULRICH, D. The Talent Trifecta. **Workforce Management**, v. 86, n. 15, p. 32, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999.

_____. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

ZAVAGLIA, Aline Cristina. **Sistema TAO - Talentos e Oportunidades: Percepção dos Funcionários das Agencias do Banco do Brasil de Chapecó**. 2007. 48 f. TCC (Especialização) - Curso de Especialização em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Chapecó-SC, 2007

Anexo – Formulário de Cadastro do Banco de Talentos - UFTM

	ATUALIZAÇÃO DO BANCO DE TALENTOS HUMANOS	PRORH 40
---	---	---------------------

DADOS DO COLABORADOR

NOME: _____ SIAPE(s): _____ / _____

- TEC. ADMINISTRATIVO - DOCENTE HORARIO TRABALHO: _____ às _____ / _____ às _____ CH (semanal): _____

LOTAÇÃO: _____ / _____

CARGO(s): _____ / _____

RAMAL (UFTM): _____ TELEFONE: _____ E-MAIL: _____

NIVEL ESCOLAR: - PRE-ENSINO FUNDAMENTAL - ENSINO FUNDAMENTAL - ENSINO MEDIO - SUPERIOR

FORMAÇÃO (Técnico, Superior e Pós-Graduação) – Informar os mais relevantes

Nº	CURSO	(1)	ÁREA (Saúde, Educação, Administração, Outras)	ANO
1				
2				
3				

(1) NÍVEL: T – Técnico G – Graduação E – Especialização M – Mestrado D – Doutorado P – Pós-Doutorado

CURSOS (Extensão, Avulsos ou Estágios) – Informar os mais recentes

Nº	CURSO	(2)	(3)	ÁREA (Saúde, Educação, Administração, Outras)	ANO
1					
2					
3					
4					

(2) Carga Horária (3) TIPO: X – Extensão A – Avulso M – Ministrante E – Estágio O – Outros

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL (Mais recentes)

Nº	EMPRESA/INSTITUIÇÃO	(4)	CARGO/FUNÇÃO	ANO
1				
2				

(4) I – Interno (UFTM) E – Externo (Outras Empresas)

HABILIDADES DIVERSAS (Adquiridas recentemente)

Nº	IDIOMA	(5)	Nº	OUTRAS (Língua de sinais, taquigrafia, etc)	(5)
1			1		
2			2		

(5) FLUÊNCIA: A – Alta M – Média B – Baixa

COMPLEMENTO DAS INFORMAÇÕES ANTERIORES E/OU OUTRAS QUE JULGAR NECESSÁRIAS

DATA/ASSINATURA

Apêndice – Proposta de Formulário de Cadastro no Banco de Talentos - UFGD

DADOS FUNCIONAIS DO SERVIDOR			
Nº SIAPE:		Nome:	
Cargo:		Lotação:	
Data de Nascimento:	Sexo:	Função de chefia:	
Data de Admissão:	Horário de expediente:	Endereço Eletrônico (E-Mail):	
FORMAÇÃO ACADÊMICA			
Nome do Curso/Instituição de Ensino	Nível do Curso	Área do Curso	Ano de Conclusão
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL			
Nome do empregador	Cargo/Função	Período/Duração	
CURSOS DIVERSOS			
Nome do Curso/Instituição de Ensino	Tipo do curso (Idioma, extensão, estágio, etc)		Ano de Conclusão
INFORMAÇÕES ADICIONAIS QUE JULGAR PERTINENTE			