



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA  
EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**EDNEIA APARECIDA SOUZA ANDRADE SANTOS**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE  
BANCO DE TALENTOS PARA A UNEMAT**

**FORTALEZA**

**2021**

**EDNEIA APARECIDA SOUZA ANDRADE SANTOS**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE  
BANCO DE TALENTOS PARA A UNEMAT**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção de título de mestre. Área de concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Sampaio Lima.  
Coorientador: Prof. Me. Gustavo Domingos Sakr Bisinoto.

**FORTALEZA**

**2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S243m Santos, Edneia Aparecida Souza Andrade.  
Mapeamento de competências : uma proposta de implantação de banco de talentos para a UNEMAT / Edneia Aparecida Souza Andrade Santos. – 2021.  
111 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2021. Orientação: Prof. Dr. Alberto Sampaio Lima. Coorientação: Prof. Me. Gustavo Domingos Sakr Bisinoto.

1. Gestão por competências. 2. Banco de talentos. 3. Capital humano. I. Título.

CDD 378

---

**EDNEIA APARECIDA SOUZA ANDRADE SANTOS**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE  
BANCO DE TALENTOS PARA A UNEMAT**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre. Área de concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Aprovada em: 26/04/2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Alberto Sampaio Lima (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Me. Gustavo Domingos Sakr Bisinoto (Coorientador)  
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)

---

Prof. Marcus Vinicius Veras Machado, Ph.D.  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Germano Fenner  
Centro Universitário UniFanor

À memória de meus pais, Apolônia e Justino,  
pelo exemplo de vida e pela maior de todas as  
heranças: o amor e respeito pela educação.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT e à Universidade Federal do Ceará - UFC, meu eterno agradecimento.

Ao meu marido Reginaldo e aos meus filhos Camila, Caio e Carolina que me apoiaram nessa caminhada, que estavam ao meu lado quando o desânimo batia, que administraram a casa, escola e trabalho quando precisei ausentar-me para as aulas e para as horas de estudo.

Aos meus colegas, do Campus de Nova Mutum, pela ajuda nessa caminhada, em especial aos colegas técnicos e ao professor Dr. José Leonildo Lima, os quais me ajudaram diretamente nesse processo.

Aos meus mestres, Altair de Souza e Maciel Sousa, pela partilha de conhecimento e pelos ensinamentos que levarei para a vida.

Ao Dr. Flávio Maldonado de Barros, por todo o apoio, incentivo e orientação a mim dispensados no início da minha carreira.

À professora Dr<sup>a</sup> Ana Maria Di Renzo, que fez com que este projeto fosse realizado, minha eterna gratidão!

Ao meu orientador, professor Dr. Alberto Sampaio de Lima, pelas orientações e ensinamentos nesse percurso, pela disponibilidade e incentivo nessa caminhada.

Ao professor e amigo Gustavo Bisinoto, que sempre esteve à frente desse processo e, após muita burocracia, conseguiu que o mestrado se tornasse realidade. Obrigada por ter aceitado ser meu coorientador, pelos ensinamentos e exemplo de pessoa que é.

Aos professores do mestrado, pelos valiosos ensinamentos, em especial ao professor Dr. Wagner Andriola, que não mediu esforços diante das adversidades para que chegássemos ao fim dessa jornada.

Ao professor Marcus Vinicius Veras Machado, PhD, pelas valiosas contribuições na etapa final desta pesquisa.

Ao Presidente do Sindicato dos Técnicos, Carlos Júnior, meu agradecimento por ter-nos apoiado nessa jornada.

A todos os professores do mestrado pelos valiosos ensinamentos.

Aos colegas da turma de mestrado que, apesar de toda adversidade e todos os contratempos, não desistiram desse sonho. Agradecimento especial aos colegas do norte de Mato Grosso, juntos enfrentamos muitos desafios nessas estradas. Gratidão!!

“Nós somos feitos da mesma matéria da qual são feitos os sonhos e nossa vida está envolta pelo sono.” (William Shakespeare).

## RESUMO

A gestão de pessoas na administração pública evoluiu de forma alinhada à evolução dos modelos de gestão. O Decreto nº 5.707/2006 apresenta diretrizes para que mudanças na gestão de pessoas sejam concretizadas, apesar da resistência em relação à mudança organizacional. E, em tese, o quadro do capital intelectual na administração pública possui muitas pessoas capacitadas; no entanto, os órgãos públicos nem sempre conseguem uma efetividade em seus resultados, algumas vezes por deficiência de capital humano alocado para execução de atividades mais especializadas. Dessa forma, existe uma busca dos gestores por processos mais eficientes nas organizações públicas. Nesse sentido, a gestão por competências surge como uma possível ferramenta para reestruturação do capital humano das instituições. Por isso, esta pesquisa teve como objetivo mapear as competências dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso – Campus de Nova Mutum – MT e propor um protótipo de banco de talentos, subsidiando o processo de tomada de decisão institucional referente às capacitações ou redistribuição de servidores de modo a avaliar a possível adoção da gestão por competências em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública. A metodologia utilizada na pesquisa é de cunho bibliográfico, documental, via observação e estudo de caso, tendo como instrumentos de coleta um questionário *on-line*. Foi realizado um estudo de caso envolvendo os técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, Campus de Nova Mutum – MT. Os resultados indicaram que a adoção da gestão por competências é fundamental para o desenvolvimento da gestão em uma Instituição de Ensino Superior, sendo proposto um arcabouço para um banco de talentos na instituição.

**Palavras-chave:** gestão por competências; banco de talentos; capital humano.

## ABSTRACT

People management in public administration has evolved in line with the evolution of management models. Decree No. 5.707/2006 provides guidelines for these changes in people management to be implemented, despite resistance to organizational change. Intellectual capital in public administration has many trained people. However, public agencies do not always achieve effectiveness in their results, sometimes due to a lack of human capital allocated to perform more specialized activities. Thus, there is a search for managers for more efficient processes in public organizations. The management of competencies emerges as a possible tool for restructuring the human capital of institutions. This research aimed to map the skills of the technical-administrative servers of the State University of Mato Grosso – Campus of Nova Mutum – MT and proposition of a talent bank prototype, supporting the institutional decision-making process regarding the training or redistribution of servers, and evaluate the possible adoption of management by competencies in a public HEI. The methodology used in the research was bibliographic, documentary, observation and case study, with *on-line* questionnaire as instruments of collection. A case study was carried out involving administrative university employees from the State University of Mato Grosso - UNEMAT, Campus of Nova Mutum - MT. The results indicated that the adoption of Management of competencies is fundamental for the development of management in a Higher Education Institution. A framework was proposed for a talent database at the institution.

**Keywords:** management of competencies; talent database; human capital.

,

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero .....	62
Gráfico 2 – Ocupação de cargos.....	63
Gráfico 3 – Setores já ocupados pelos respondentes .....	64
Gráfico 4 – Cargos de chefia ocupados .....	64
Gráfico 5 – Tempo de instituição .....	65
Gráfico 6 – Escolaridade .....	66
Gráfico 7 – Instituição de conclusão de cursos .....	67
Gráfico 8 – Licença para qualificação .....	67
Gráfico 9 – Conhecimentos quanto às atribuições dos cargos .....	68
Gráfico 10 – Conceitos do CHA.....	68
Gráfico 11 – Ingresso na instituição .....	69
Gráfico 12 – Relação com o ambiente de trabalho.....	70
Gráfico 13 – Requisitos para o banco de talentos – técnicos .....	70
Gráfico 14 – Requisitos para o banco de talentos – gestores .....	73

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Administração Pública Direta e Indireta .....	21
Figura 2 – Conjunto de competências .....	30
Figura 3 – Árvore da competência .....	32
Figura 4 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	34
Figura 5 – Sistemas isolados .....	41
Figura 6 – Sistemas integrados com dados compartilhados .....	42
Figura 7 – Engenharia de requisitos .....	44
Figura 8 – Desenho da pesquisa .....	48
Figura 9 – Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Administração.....	53
Figura 10 – Estrutura Organizacional do Campus de Nova Mutum .....	56
Figura 11 – Visão sistêmica de banco de talentos .....	78
Figura 12 – Modelo de banco de talentos para UNEMAT .....	79
Figura 13 – Fluxo de processo – ingresso .....	82
Figura 14 – Fluxo de processo – capacitação .....	84
Figura 15 – Fluxo de processo – seleção .....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de Administração Pública.....	22
Quadro 2 – Critérios e princípios da Gespública.....	23
Quadro 3 – Conceitos de competência .....	28
Quadro 4 – Desdobramento do CHA .....	31
Quadro 5 – Importância da implantação de um banco de talentos .....	40
Quadro 6 – Cargos e atribuições.....	58
Quadro 7 – Lotação dos servidores .....	63
Quadro 8 – Formação acadêmica .....	66
Quadro 9 – Requisitos funcionais para o Banco de Talentos .....	78

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CADCOMP	Cadastro de Competências
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitude
DURA	Diretoria de Unidade Regionalizada Administrativa
DPPF	Diretoria de Unidade Regionalizada Político-Pedagógica e Financeira
IFES	Institutos Federais de Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
NVM	Nova Mutum
UNEMAT	Universidade do Estado de Mato Grosso
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
PCCS	Plano de Carreira, Cargos e Salários
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRAD	Pró-Reitoria de Administração
SEAP	Sistema Estadual de Administração de Pessoas
SIGAA	Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1</b>	<b>Problema</b> .....	16
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	17
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do Trabalho</b> .....	17
<b>2 A</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b> .....	19
<b>2.1</b>	<b>Administração pública</b> .....	19
<b>2.2</b>	<b>Gestão por competências</b> .....	25
<b>2.3</b>	<b>Gestão de pessoas no setor público</b> .....	35
<b>3</b>	<b>BANCO DE TALENTOS E COMPETÊNCIAS</b> .....	38
<b>3.1</b>	<b>Trabalhos relacionados</b> .....	45
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	48
<b>4.1</b>	<b>Tipologia da pesquisa</b> .....	48
<b>4.2</b>	<b>Lócus da Pesquisa</b> .....	50
<b>4.3</b>	<b>Instrumento de coleta e tratamento dos dados</b> .....	50
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	52
<b>5.1</b>	<b>Estrutura organizacional da Universidade do Estado de Mato Grosso</b> .....	52
<b>5.2</b>	<b>Plano de carreira, cargos e salários dos técnico-administrativos da UNEMAT</b> ...	57
<b>5.3</b>	<b>Análise dos resultados da pesquisa feita com os servidores técnico-administrativos</b> .....	61
<b>5.3.1</b>	<i>Considerações parciais do mapeamento dos técnicos</i> .....	71
<b>5.4</b>	<b>Análise dos resultados da pesquisa com os gestores</b> .....	73
<b>5.4.1</b>	<i>Descrição de proposta de modelo para banco de talentos</i> .....	77
<b>5.4.2</b>	<i>Banco de talentos como estratégia gerencial à gestão de pessoas</i> .....	80
<b>5.4.3</b>	<i>Proposições para a gestão da UNEMAT</i> .....	88
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	90
<b>6.1</b>	<b>Limitações da pesquisa</b> .....	92
<b>6.2</b>	<b>Sugestões para trabalhos futuros</b> .....	92
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	94
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS – TÉCNICOS</b> .....	101
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS – GESTORES</b> .....	105

<b>APÊNDICE C – PROPOSIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS PARA OS CARGOS DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....</b>	<b>106</b>
--	------------

## 1 INTRODUÇÃO

Ao final do século XX, devido às grandes demandas sociais e à ineficiência do velho modelo estatal, a reforma do Estado foi inevitável, e as reformas administrativas que chegaram à maioria dos países do mundo foram impulsionadas pelo conselho de Washington, em 1989. [...] em especial para os países em desenvolvimento latino-americanos. (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 5).

No entanto, quando se fala em qualidade no serviço público, verifica-se que ao longo dos anos leis e decretos nortearam uma gestão voltada ao conhecimento, capacitações e competências dos servidores. A partir da Segunda Guerra Mundial, viu-se a necessidade de aprimorar a qualidade de equipamentos e, em decorrência disso, a qualificação de pessoal. Importante citar algumas contribuições ao longo da história para que se possa chegar aos dias atuais e compreender a relevância da gestão por competências nas organizações públicas. Entre 1919 e 1995, vários programas foram implantados, tanto na administração privada quanto na pública, dentre eles os mais importantes foram as instalações no Brasil das indústrias automobilísticas e a criação da Petrobras. Por intermédio dela, o Instituto Brasileiro de Petróleo investiu em formação voltada à qualidade de produtos e serviços. Como reflexo dessa ação, algumas empresas no Brasil investiram no programa de controle de qualidade e foram exemplos seguidos pelas instituições públicas.

1919-1960: A Ford Company inaugura a indústria automobilística no Brasil. Em 1º de maio de 1919 era montado o primeiro carro no Brasil – Ford modelo T. A primeira linha de montagem de veículos em série no Brasil. A General Motors, em 1923, também instalou uma linha de montagem, produzindo somente veículos comerciais. Criação da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) - iniciou-se então um forte movimento de controle de qualidade, visando garantir a segurança pessoal e operacional. O governo Juscelino Kubitschek deu passo decisivo para a industrialização no Brasil, com a criação do grupo executivo da Indústria Automobilística (GEIA). A indústria desempenhou papel fundamental na formação de uma cultura de qualidade na indústria brasileira.

Por incentivo da Petrobras, o Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP) a primeira de uma série de comissões técnicas, essas comissões, por meio de cursos, seminários e congressos, promoveu a formação de uma cultura de qualidade em todos os estágios evolutivos, inspeção, controle da qualidade, garantia da qualidade e gestão da qualidade. Foi lançado o Programa de Qualidade e Produtividade – ProQP, com o objetivo de promover a qualidade, aumentar a produtividade, reduzir custos e incrementar a competitividade de produtos e serviços brasileiros. Com quatro subprogramas: Comunicação Social e Promocional, Articulação com setor produtivo, Articulação com setor governamental e adequação da infraestrutura em qualidade. (AMBROZEWICZ, 2015, p. 4-5).

Foram quase cinquenta anos em que a indústria, comércio e governo trabalharam para que a qualidade de serviços e produtos prestados fossem solidificados. No entanto, as empresas privadas se sobressaíram com esses métodos propostos, principalmente a indústria

automobilística. Ainda assim, a administração pública ainda caminhava a passos lentos em busca de uma gestão de qualidade e, a partir da década de 1980, as políticas com programas de qualidade e eficiência foram sendo lançadas, principalmente na administração pública, tentando, dessa forma, minimizar a burocracia e tornar mais eficiente a gestão da coisa pública. A partir do ano de 1990, programas para melhoria da qualidade no serviço público começaram a ser implantados na esfera federal:

Entre os anos de 1990 e 2000 foram criados programas, voltados exclusivamente para melhoria da qualidade no serviço público. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). 1996 - programa de qualidade e participação na administração pública (QPAP). 1997 – primeiro instrumento de avaliação da gestão pública, que serviu como base para o prêmio de qualidade do governo federal, hoje denominado prêmio nacional da gestão pública. 2000 - gestão da qualidade no serviço público (PQSP). Gestão de atendimento ao cidadão. 2005 – O QPAP foi reestruturado com objetivo de ampliar sua abrangência, fortalecer seu potencial intra e extragoverno [...]. O decreto nº 5.378/2005, criou o programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos para o aumento da competitividade no país. 2012 – a Gespública constituiu e fortaleceu a rede nacional de Gestão Pública (RNGP). O Gespública é um programa de melhoria e inovação administrativa, desenvolvendo e aperfeiçoando diversas tecnologias de gestão, tais como: Carta de serviços, Gestão de processos, instrumento padrão de pesquisa de satisfação – IPPS e indicadores de desempenho. (AMBROZEWICZ, 2015, p. 5-6).

Quanto aos programas criados para minimizar a burocracia e acelerar o desenvolvimento tecnológico e humano, alguns não prosperaram e outros foram descontinuados por falta de interesse do governo. Contudo, a gestão por competências foi instituída na administração pública por meio do Decreto nº 5.707/2006, com o propósito de a gestão pública se adequar às mudanças no âmbito do trabalho no setor público e desenvolver competências exigidas para um novo modelo de gestão. O decreto instituiu políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na esfera federal direta, indireta, autárquica e fundacional.

Para Leme (2011), o que há é uma movimentação de bastidores, institucionalizando a gestão por competências como novo modelo de gestão para o funcionalismo público. Essa gestão de pessoas, em decorrência da crescente competitividade e mudanças no cenário político e social, necessita de um modelo que seja eficaz para gerir o capital humano das instituições públicas. Logo, a Gestão por Competências é um modelo que poderá trazer resultados positivos tanto para as instituições quanto para a sociedade.

A gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial, alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações. (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 179).

Para Leme (2011), tanto o Decreto nº 5.707/2006 quanto a Resolução nº 111/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) surgiram não apenas de uma necessidade de o serviço

público implantar boas práticas [...], mas também devido à necessidade de profissionalizar os servidores.

Conforme o Decreto 5.707/2006, é apresentado à administração pública um desafio profundo de mudanças estruturais:

O desafio que se coloca à administração pública, mais do que a apropriação do conceito de competência, é o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em instituições flexíveis e empreendedoras no setor público, mais do que em qualquer outro setor, a base fundamental da abordagem de competência deixa de ser o desenho de cargos e passa a ser um conceito dinâmico de habilidade e competências necessárias ao cumprimento da missão da instituição. (BURIGO; LAUREANO, 2013, p. 202-203).

Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo mapear as competências dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso – Carlos Alberto Reyes Maldonado – Campus Nova Mutum – MT e propor um protótipo de banco de talentos. Os resultados dessa pesquisa trazem contribuições relevantes para a comunidade científica e acadêmica. O mapeamento de competências e o banco de talentos são ferramentas necessárias para minimizar a burocracia e otimizar as tomadas de decisões dos gestores.

A seguir são apresentados os objetivos, a questão problema da pesquisa e estrutura do trabalho.

### **Problema**

A Administração Pública é pautada em fundamentos legais e nos princípios basilares da administração com uma necessidade de capacitação constante, em função das alterações dinâmicas das leis e normativas institucionais. Em virtude disso, os agentes públicos devem se atualizar de modo que suas tarefas não sejam prejudicadas ou contenham vícios processuais. Sobre tal temática, o autor Matias-Pereira destaca:

A concretização das políticas econômicas e públicas necessitam de um Estado moderno e inteligente, menos burocrático e que incentive a competitividade [...] destaca-se entre elas a gestão do capital humano nas organizações públicas, em especial, a definição de instrumentos consistentes para avaliar o desempenho dos servidores e definir metas de desempenho nas organizações públicas, tendo como objetivo elevar a qualidade dos serviços públicos. (MATIAS-PEREIRA, 2015, p. 75).

Fleury e Fleury (2001) definem competência como um “saber agir (*savoir faire*) responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A busca por melhor desempenho e qualidade na gestão pública deve se relacionar ao rompimento com os modelos tradicionais de gerir os recursos públicos e desenvolver uma

transformação cultural, implicando estratégias corporativas, inovação e criação de políticas que se voltem para o desenvolvimento de competências necessárias para obter os resultados e serviços eficientes (CARVALHO, 2009; PIRES, 2005).

Para Ambrozewicz:

O modelo de gestão atual busca fortalecer os sistemas da Administração Pública e para isso precisa adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da capacidade de governança e governabilidade de suas estruturas executivas, promovendo o aprofundamento dos princípios definidos na Constituição Federal. (AMBROZEWICZ, 2015, p. 25).

A partir da problemática apresentada, surge o seguinte questionamento: como a gestão por competências e a implantação do banco de talentos podem contribuir para a melhoria da gestão de pessoas na UNEMAT?

### **Objetivos**

A pesquisa tem como objetivo geral mapear as competências dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso – Carlos Alberto Reyes Maldonado – Campus Nova Mutum – MT e propor um protótipo de banco de talentos. Para alcançar com êxito o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar as competências técnicas dos servidores técnico-administrativos do Campus de Nova Mutum;
- b) Investigar o desenho dos cargos e funções previstos para os servidores, derivados das leis e decretos;
- c) Mapear os requisitos que devem constar no banco de talentos.

Por conseguinte, configura-se como hipótese (pressuposto) da presente pesquisa: A adoção de um banco de talentos associado a uma política de gestão por competências contribui para melhoria das práticas de gestão de pessoas em Instituições de Ensino Superior – IES.

### **Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação se encontra estruturada em seis capítulos, conforme mostrado na sequência. O primeiro capítulo apresenta a introdução, problematização e objetivos da pesquisa. O segundo capítulo versa sobre a revisão de literatura quanto aos temas gestão pública, gestão por competências e gestão de pessoas. O terceiro capítulo, ainda na constituição teórica da pesquisa, aborda o tema banco de talentos, contemplando seu conceito e requisitos. O quarto capítulo trata dos aspectos metodológicos empregados na pesquisa. O quinto capítulo apresenta o estudo de caso e sua respectiva análise a partir dos resultados obtidos. Por fim, o

sexto capítulo apresenta as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

Na sequência são apresentados os fundamentos teóricos da pesquisa, bem como sua relação com os aspectos abordados.

## 2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Apresenta-se na revisão da literatura, da presente pesquisa, conceitos inerentes à definição de administração pública, gestão de pessoas, gestão por competências e banco de talentos.

### 2.1 Administração pública

A partir do século XVIII, até meados do século XX, a Revolução Industrial trouxe avanços significativos à gestão administrativa, em suas duas fases: a primeira, de 1780 a 1860; e a segunda, de 1860 a 1914 (CHIAVENATO, 2011). Ela colocou as organizações em um processo de modernização acelerada, como afirma Chiavenato:

A organização e a empresa moderna nasceram com a Revolução Industrial [...]. O início da história da Administração foi predominantemente uma história de cidades, de países, governantes, exército e da igreja. A Revolução Industrial provocou o surgimento das fábricas e o aparecimento da empresa industrial [...] (CHIAVENATO, 2011, p. 38).

Então, os precursores da administração pública no início do século XX, Alexander Hamilton e Thomas Jefferson, desenvolveram um papel importante na execução do trabalho do Estado.

[...] certamente, se possa descrever os jeffersonianos como sendo, na prática, mais favoráveis que contrários à visão federalista sobre o sistema administrativo nacional [...] na realidade, põe-se argumentar que, em sua essência, as visões dos hamiltonianos e jeffersonianos estão a base dos importantes conflitos existentes na teoria de administração pública de hoje. (DENHARDT, 2012, p. 58).

A administração pública é um conjunto de órgãos, serviços e agentes que buscam satisfazer as necessidades básicas da sociedade, como educação, saúde e segurança, garantindo, assim, os direitos fundamentais previstos na Constituição Federal (MOUTINHO, 2019). Para Oliveira (2014), esse é o processo estruturado de planejamento, organização, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública para atender as necessidades da sociedade, visando ao bem comum. Conforme Denhardt (2012), ela tem que se afastar de meros estudos sobre procedimentos administrativos e se voltar para o interesse mais amplo da análise do modo pela qual as políticas tomam forma e são confirmadas e administradas em uma sociedade.

A administração pública é responsável pela organização do Estado, uma ciência importante para o desenvolvimento e equilíbrio social e, para isso, existem princípios

constitucionais, os quais devem ser seguidos. Ferreira (2018) discorre sobre a necessidade de um Estado estruturado para conseguir promover os princípios fundamentais:

Para promover esses objetivos fundamentais, o Estado se posiciona jurídica e estrategicamente, por meio dos seus órgãos constituintes e, principalmente, segundo a sua estrutura jurídica, na qual estão os órgãos de gestão, a administração pública (como uma verdadeira interface entre o Estado e os seus objetivos) e a sociedade (como materialização do interesse público contido no preceito fundamental). (FERREIRA, 2018, p. 12).

A administração pública possui especificidades que devem ser pautadas nos princípios da administração pública (Art. 37 da Constituição Federal), os quais norteiam os princípios éticos e normativos no serviço público. São eles:

Princípio da Legalidade: ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei”. Portanto, para o particular, a regra é a autonomia da vontade. Porém, para a administração pública, a única vontade é a da lei.

Princípio da Impessoalidade: a administração deve estar em constante observação ao interesse público, não ao privado. É o princípio que buscará da administração o tratamento igualitário que deve ser dado aos seus administrados que tenham isonomia entre si.

Princípio da Moralidade: dispõe a conduta do administrador, pois deverá seguir de forma ética e profissional. Há sanção para o desrespeito desse princípio, como a perda da função pública e dos direitos políticos. Para Meirelles (1985), eles estão intimamente ligados ao conceito do bom administrador, ou seja, aquele que busca o melhor e mais útil para o interesse público.

Princípio da Publicidade: divide-se em dois sentidos e deve ocorrer a publicação oficial dos atos administrativos para que possam produzir efeitos (publicação no Diário Oficial ou por Edital). O segundo sentido inerente a esse princípio refere-se à obrigação da administração demonstrar total transparência à atividade administrativa.

Princípio da Eficiência: é obrigação do funcionário público de prestar suas atividades com presteza, perfeição e rendimento em suas funções. Ou seja, é necessário que o funcionário público trabalhe de forma eficiente e voltada para a necessidade da sociedade. “A administração pública deve atender ao cidadão na exata medida da necessidade deste, com agilidade, mediante adequada organização interna e ótimo aproveitamento dos recursos disponíveis.” (SANTOS, 2014, p. 20).

Os princípios da administração pública são requisitos básicos para se fazer uma boa administração, em qualquer uma das esferas administrativas, e direcionam as ações dos gestores públicos. Além disso, os princípios implícitos também estão conceituados na Constituição Federal, os quais decorrem dos princípios expressos, ou seja, é uma complementação dos demais princípios.

Princípio da Supremacia do Interesse Público: o estado é o representante da sociedade, então, o interesse público prevalece ao particular por ter interesse ao que é comum.

Princípio da Indisponibilidade: os bens públicos são de interesse de toda a sociedade, então, cabe ao administrador protegê-lo, não estando disponível à vontade do administrador.

Princípio da Autotutela: apreciando ao mérito (é voltada para a oportunidade e conveniência de manter ou alterar ato ilegal) e à legalidade (provocada, a administração poderá anular seus atos ilegais), a administração tem autonomia para controlar seus atos administrativos.

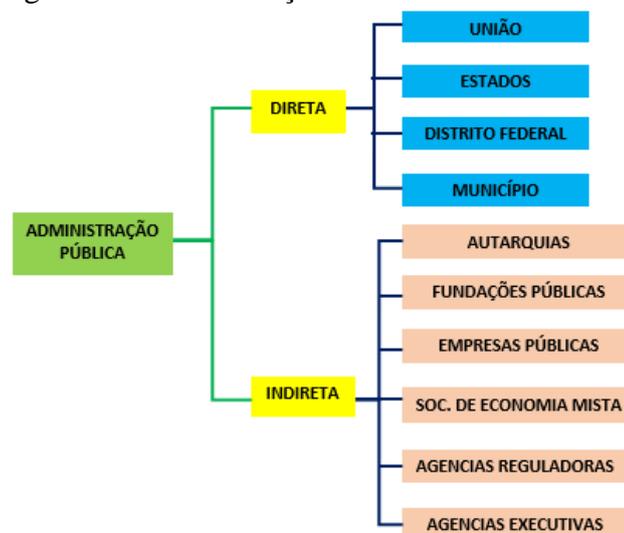
Princípio da Continuidade dos Serviços Públicos: por ter interesse na coletividade, suas atividades devem seguir uma continuidade sem interrupções para que não prejudique toda a sociedade.

Princípio da Motivação: os atos administrativos, por serem formais, devem trazer motivos de fatos e de direitos e a equivalência de seus motivos, para assim assegurar o controle jurisdicional e sua validade.

Princípio da Razoabilidade e da Proporcionalidade: a razoabilidade visa à adequação e à necessidade, ou seja, o ato administrativo tem de ser necessário à coletividade, e os meios que a administração implantar deverão ser adequados à finalidade da execução. Já a proporcionalidade nos demonstra que deverá ocorrer uma proporcionalidade tanto na necessidade como na adequação. (SANTOS, 2014, p. 20).

Os princípios explícitos e implícitos da administração pública (Santos, 2014) oferecem harmonia para o ordenamento jurídico. Portanto, torna-se obrigação da administração e da gestão proporcionar a preservação dessa legalidade. Esses princípios conduzem toda a estrutura pública que contempla as administrações direta e indireta.

Figura 1 – Administração Pública Direta e Indireta



Fonte: Moutinho (2019).

Na figura 1 é apresentada a estrutura da Administração Pública, podendo ser direta, em que o próprio estado é o regulador dos serviços; ou indireta, em que o estado descentraliza serviços a outras instituições para que elas atendam a sociedade.

Execução **direta** ou **centralizada**: ocorre quando a execução do serviço público for realizada pela administração direta, isto é, pelo próprio titular do serviço público.

Execução **indireta** ou **descentralizada**: ocorre quando a execução do serviço público for realizada por terceiro que não se confunde com o titular do serviço público. Descentralizar significa tirar do centro, tirar a execução da administração direta. Com a descentralização e a autonomia dos órgãos, ocorridas após a reforma administrativa de 1967, surgiram muitas empresas estatais, classificadas como autarquias, empresas públicas, fundações e sociedades de economia mista. (SANTOS, 2014, p. 39).

A UNEMAT faz parte da administração indireta, sendo uma entidade fundacional de direito público, criada a partir do Instituto de Ensino Superior de Cáceres – IESC – por meio da Lei nº 703/1978 e estadualizada pela Lei nº 4960/1985. Em seus quarenta e dois anos de existência, possui 13 campus, 17 núcleos pedagógicos e 24 polos educacionais de ensino a distância. Sendo assim, a UNEMAT é regida pelos princípios basilares da administração pública.

A respeito de tal temática, entende-se que a gestão pública no Brasil vem evoluindo de forma que os processos administrativos possam ser mais eficientes de maneira a alcançar as metas e objetivos do setor público, proporcionando ao usuário final um serviço menos burocrático e de qualidade. Nesse sentido, a universidade necessita se atualizar constantemente, tanto em relação às leis e decretos, quanto em relação aos seus sistemas de gestão.

Em vista de tal referencial, o setor público no Brasil passou por três modelos de administração, os quais permitiram uma evolução significativa na qualidade do serviço público. No quadro 1, pode-se verificar que a partir da evolução dos modelos administrativos, o Brasil busca a eficiência e qualidade nos serviços públicos. Por meio da instituição de diretrizes de políticas de desburocratização dos serviços, o Estado busca a capacitação dos agentes para, assim, alcançar a melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Quadro 1 - Modelos de Administração Pública

<b>Modelo de gestão</b>	<b>Período</b>	<b>Principais conceitos</b>
Patrimonialista	1508 - 1930	Aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares servidores possuem <i>status</i> de nobreza real. A <i>res pública</i> não é diferenciada da <i>res principis</i> .
Burocrática	1930-1985	Surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constitui-se de princípios orientadores do seu desenvolvimento, tendo como principal meio de controle a rigidez nos processos públicos.
Gerencial	Atual	Surge, na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos.

Fonte: Matias-Pereira (2012), adaptado pela autora.

O avanço dos modelos de gestão levou as organizações públicas a se modernizarem e a garantirem que os princípios da administração pública fossem observados, de maneira a assegurar, à sociedade, a transparência e eficiência em seus serviços. Nessa busca por eficiência e qualidade no serviço público, o Decreto nº 5.378, de 23/02/2005, traz a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – *Gespública*.

No quadro 2, são apresentados os critérios e princípios da *Gespública*, que foi um marco para a administração pública, pelo fato de a sociedade ter buscado incessantemente a excelência na qualidade do serviço público. Esse programa proporcionou a implantação de uma gestão voltada à desburocratização, informação, conhecimento e transparência, possuindo a valorização do capital humano como um dos itens fundamentais do programa.

Quadro 2- Critérios e princípios da *Gespública*

Critérios		Princípios	
Liderança	Promove o estabelecimento de valores da organização que devem balizar as decisões e ações dos servidores e a definição das orientações estratégicas.	Excelência dirigida ao cidadão	Atenção prioritária ao cidadão [...] focar nas necessidades para gerar produtos ou serviços que satisfaçam a necessidade coletiva e submeter a avaliação desses usuários.
Estratégias e planos	Alinhar planos e estratégias para tornarem-se instrumentos de orientação e execução.	Gestão participativa	Determina uma atitude gerencial de liderança que busque a cooperação das pessoas, a capacidade e o potencial diferenciado de cada um, dando autonomia para o alcance das metas.
Cidadãos e sociedade	Interesse coletivo e a satisfação do usuário.	Gestão baseada em processos e informações	A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidade de alto desempenho.
Informação e conhecimento	É o elemento fundamental para a implantação do modelo de gestão voltada para resultados, pois oferece aos gestores e colaboradores informações precisas e de qualidade.	Valorização da pessoa	[...] A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades.
Pessoas	Políticas adotadas para melhoria das avaliações, práticas adotadas para captação de novos servidores, desenvolvimento profissional e remuneratório.	Visão de futuro	A busca da excelência nas organizações públicas é diretamente relacionada a sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao

Critérios		Princípios	
			processo decisório e permita à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.
Processos e resultados	Toda organização, para atender sua missão, precisa funcionar como um organismo integrado, com as ações sistematizadas e direcionadas para o alcance dos objetivos em comum.	Aprendizado organizacional	Destaca-se que o aprendizado organizacional é fundamental e transversal a toda organização. Isso significa que, independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve ocorrer de maneira sistêmica. [...] é um processo contínuo e inesgotável.
Flexibilidade no gerenciamento das organizações	Propicia a flexibilização do gerenciamento das organizações, já que o quadro funcional detém o conhecimento das técnicas gerenciais.	Agilidade e foco em resultados e inovação	A postura proativa da agilidade está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. O resultado é a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados e por um conjunto de indicadores. Inovação: mudanças significativas (tecnológica, métodos, valores) para aperfeiçoar os serviços e produtos da organização.

Fonte: Matias-Pereira (2012), adaptado pela autora.

Todos os objetivos e metas do programa têm como planejamento transversal a capacitação técnica dos servidores, para que eles possam desempenhar o papel de agentes

públicos com excelência. Matias-Pereira (2012) aponta que a competência e transparência da administração pública passam pela efetividade da gestão de pessoas, combinada com a gestão de recursos físicos e tecnológicos. Dessa forma, o servidor passa de um simples confeccionador de documentos para a posição de agente ativo e transformador do Estado.

## **2.2 Gestão por competências**

A gestão por competências surgiu a partir da necessidade de modernização do modelo gerencial, valorizando o capital humano dentro de uma instituição. Taylor (1970), no início do século XX, já alertava para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos “competentes” excedia a oferta.

Consequentemente, o conceito de gestão por competências está diretamente relacionado ao modo de administrar e gerenciar processos e pessoas nas organizações. Segundo Fleury e Fleury (2001), esse modelo visa reduzir a diferença entre as competências necessárias à realização da estratégia organizacional e aquelas já disponíveis na organização.

A Gestão por Competências é uma ferramenta que faz parte de um movimento voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão, sendo possível, por meio de sua aplicação, a descrição detalhada das competências exigidas pela organização e as que dizem respeito a cada cargo, para que, então, sejam mensuradas as competências disponíveis para que sejam feitas ações corretivas quanto à alocação de pessoal e também em relação a treinamento e desenvolvimento. (CÂMARA; QUEIROZ, 2012, p. 9).

Nesse sentido, a gestão por competências, instituída por decretos federais, vem se tornando alternativa aos métodos tradicionais para os setores de recursos humanos nas organizações públicas. Segundo Dutra (2004), o modelo de gestão tem colocado as instituições a pensar na implantação e/ou implementação da gestão por competências, para conseguir não somente caminhar junto com as transformações do mundo, como também para devolver à sociedade um serviço de qualidade.

Para Dutra,

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. (DUTRA, 2004, p. 13).

Guimarães (2000) relata que o setor público tem procurado adotar uma gestão por competências como alternativa flexível e empreendedora, visando possibilitar um melhor nível de qualidade e eficiência dos serviços públicos.

O Decreto nº 5.707/2006 surge em um momento de modernização administrativa para instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional – PNDP [...] e define gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição”.

Para Ferreira (2015), uma competência é um somatório do conhecimento, da habilidade e da atitude, considerando a agregação de valor e a entrega que o profissional faz para a empresa. Lerner corrobora afirmando que:

Um modelo de competência deve descrever a particular combinação de conhecimentos, habilidades e características necessárias para realizar uma função com uma performance eficaz e ser utilizada como uma ferramenta de avaliação de recursos humanos para: seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação, remuneração e carreira. (LERNER, 2002, p, 27).

O modelo de gestão baseado em competências permitirá que todas as áreas de uma instituição sejam desenvolvidas com base nos conceitos de competência, habilidade e atitudes, tornando-se um processo contínuo de desenvolvimento de capacidades individuais e organizacionais.

Para Matias-Pereira (2012),

A elevação das preocupações dos estudiosos com o tema capital humano tem contribuído para evidenciar que, além dos aspectos que envolvem os resultados econômicos e financeiros, é essencial que ele (capital humano) seja levado em consideração no processo de aprendizagem organizacional. (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 174).

A mencionada gestão por competências é definida pelos autores como um modelo de gestão essencial para as instituições públicas, pois as políticas de gestão de pessoas no setor público devem ser estratégicas, de modo a permitir que as instituições tenham uma visão clara dos objetivos que devem atingir.

Segundo Bergamini (2012), a competência depende do alicerce intelectual e consciente que fornece o conhecimento, ao mesmo tempo que depende também do colorido efetivo oferecido pelas emoções. Já Ambrozewicz (2015) define competência “como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que materializam através do desempenho profissional dentro de um contexto organizacional, demonstrando o querer fazer”.

Para Aguiar (2015), a gestão por competências “é um modelo de gestão em evidência nas últimas décadas. Encontra-se em fase de consolidação nos meios acadêmicos e organizacionais e seu uso envolve grandes desafios, principalmente no setor público”. É uma ferramenta muito utilizada pelos novos modelos de gestão, valendo-se de processos

relacionados principalmente à gestão de pessoas. Sua aplicação gera expectativa de efeitos positivos, como o ganho de vantagem competitiva, sobre o desempenho dos profissionais, das equipes e da organização como um todo.

Os autores Bergamini (2012), Ambrozewicz (2015) e Aguiar (2015) são unânimes em evidenciar que a gestão por competências tende a ser uma ferramenta eficaz para melhoria da qualidade na prestação de serviços na administração pública, mas nem todas as instituições estão abertas a mudanças tão profundas quanto as propostas pela gestão por competências. Nas instituições mais rígidas, a resistência ainda prevalece e a qualidade na prestação dos serviços depende de profissionais qualificados para o exercício de determinada função.

As organizações deveriam preocupar-se com a capacitação dos seus colaboradores, pois com a terceira revolução industrial e os avanços tecnológicos emergindo, a procura por profissionais qualificados era grande, no entanto, as capacitações e habilidades eram necessárias para atividades específicas. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

Percebe-se que a gestão por competências se tornou um dos grandes desafios das organizações. Assim, o setor de recursos humanos ou gestão de pessoas passou a ter um papel primordial no recrutamento, seleção e permanência dos colaboradores. Se para o setor privado, que tem uma maior flexibilidade para recrutar e capacitar, esse processo de mudança não é fácil, para o setor público é desafiador, tendo em vista que a administração pública traz consigo muitas especificidades. Ou seja, lhe é permitido fazer somente aquilo que está em consonância com as leis e decretos.

O setor público também tem procurado acompanhar esse movimento, buscando adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos, para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão. (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

O uso da gestão por competências, no setor público, implicaria um processo de transformação das organizações que compõem esse segmento. Prova disso são as transformações sociais que impactaram a sociedade no ano de 2020, as quais nos mostram que a gestão por competências terá novos desafios. Destarte, as competências, as habilidades e as atitudes deverão ser repensadas, visando um modelo de gestão que também está em transformação.

Habitualmente, utiliza-se a palavra competência para associar qualidade a uma pessoa. Todavia, nas organizações essa palavra tem um significado mais teórico, sendo utilizada por gestores para designar qualidade ampla a um colaborador, como também para dimensionar a capacidade intelectual.

No início do século passado, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas. (CARBONE *et al*, 2009, p. 42).

A literatura nos mostra que, no início da década de 1970, David McClelland foi o pioneiro nos estudos e pesquisas de avaliação de competências. Para ampliar as definições possíveis, o quadro 3 nos mostra alguns autores que discorrem a respeito de conceito de competência.

Quadro 3 - Conceitos de competência

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
McClelland (1970)	Característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação.	Ação e resultado.
Boyatzis (1982, p. 23)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação, comportamentos e resultados.
Boog (1991, p. 16)	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.	Aptidão, valores e formação.
Spencer e Spencer (1993, p. 09)	A competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado.
Sparrow e Bognanno (1994, p. 03)	Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.	Estratégias, ação e resultado.
Moscovici (1994, p. 26)	O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.	Aptidão e ação.
Parry (1996, p. 48)	Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Resultado, formação.
Sandberg (1996, p. 411)	A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos.	Formação e interação.
Bruce (1996, p. 06)	Competência é o resultado final da aprendizagem.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
Boterf (1997, p. 267)	Competência é assumir responsabilidades frente às situações complexas de trabalho, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Mobilização e ação.
Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Aptidão e formação.
Levy-Leboyer (1997, p. 13)	Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação.	Comportamento e resultados.

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Perrenoud (1998, p. 01)	A noção de competência se refere às práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.	Formação e ação.
Durand (1998, p. 03)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.	Formação e resultados.
Hase <i>et al.</i> (1998, p. 03)	Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções.	Ação e resultado.
Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 03)	Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para os seu atingimento ( <i>input</i> ).	Aptidão, resultado e formação.
Prahalad e Hamel (1998, p. 298)	As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e interagir as múltiplas correntes de tecnologia.	Aptidão e resultados.
Ruas (1999, p. 10)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.	Ação e resultado.
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Ação e resultado.
Hipólito (2000, p. 07)	O conceito de competências sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidade por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.	Formação, resultados, perspectiva e dinâmica.
Davis (2000, p. 01 e 15)	As competências descrevem, de forma holística, a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente do trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.	Ação e resultado.
Zarifan (2001, p. 66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação e resultado.
Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.	Formação e desempenho.
Santos (2001, p. 27)	Competência não é apenas conhecimento e habilidades para realização do trabalho (saber-fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculadas ao bom desempenho no trabalho (querer-fazer).	Formação, ação e resultados.

Fonte: Bitencourt (2005) *apud* Lima (2010, p. 34), adaptado pela autora.

O quadro 3 nos traz os principais conceitos de competência, em conformidade com as transformações do mercado de trabalho. No entanto, a gestão por competências só tem

sentido se acompanhar a missão da organização, fazendo com que ela seja competitiva em seu segmento de atuação.

E, para Chiavenato (2020), o conhecimento se tornou complexo e virtual, sendo hoje a moeda mais valiosa do planeta, pode estar em documentos, registros, patentes, projetos, bancos de dados, mas precisa estar, antes, na cabeça das pessoas, na forma de habilidade, atitudes e competências. Fleury e Fleury (2001) relatam que:

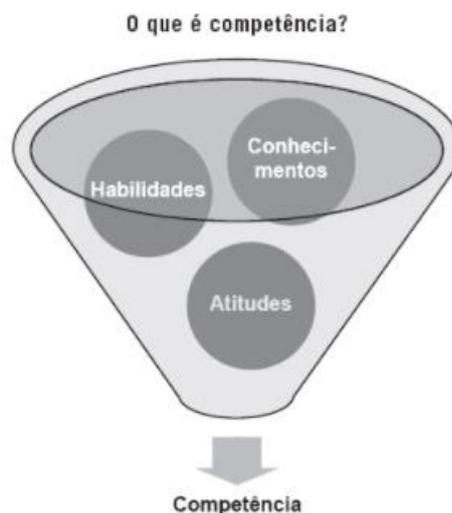
O conceito de competência que emerge da literatura francesa dos anos 90, procurava ir além do conceito de qualificação. O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 186).

Pode-se observar que competência está diretamente relacionada ao conhecimento, habilidades e atitudes nas realizações de tarefas. Para Ferreira (2015),

Uma competência não é apenas um saber, um conhecimento, nem apenas uma habilidade, um saber fazer; nem apenas atitude, uma vontade de querer fazer. Uma competência é o somatório do conhecimento, da habilidade e da atitude e considera a agregação de valor e a entrega que o profissional faz para a empresa. (FERREIRA, 2015, p. 21).

Considera-se dizer, então, que competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes para solucionar adequadamente problemas de gestão, pois as instituições buscam também soluções para necessidades internas de seus colaboradores, não somente a qualidade de serviços prestados externamente.

Figura 2 – Conjunto de competências



Fonte: Leme (2015).

Nota-se, na figura 2, que a competência é um somatório das habilidades, conhecimentos e atitudes adquiridos ao longo da vida, e que esse conjunto de *expertises* é necessário para o indivíduo desenvolver competência para a execução de determinada atividade. Portanto, a gestão por competências se baseia em um conjunto de três dimensões: conhecimento, habilidades e competências – CHA, (LEME, 2015).

A mais conhecida definição foi disseminada por McClelland, em 1973, e Boyatzis, em 1980, os quais apresentam a competência como sendo um conjunto de capacidades humanas: C define-se como conhecimentos, H são as habilidades e A são as atitudes. Adiante, o quadro 4 demonstra o desdobramento do CHA e as principais definições segundo os teóricos.

Quadro 4 – Desdobramento do CHA

<b>Competências</b>		
<p><b>Conhecimento</b> São informações que permitem ao indivíduo entender o mundo ao seu redor (Durand, 2000). São os saberes teóricos e práticos que cada pessoa acumula durante a vida, que impactam sobre seu modo de agir, julgar e atuar no meio (Brandão, 2009). São os saberes teóricos, formalizados e práticos, que podem ser transmitidos e adquiridos tanto no cotidiano social de cada indivíduo quanto na educação formal. (Martins, 2015).</p>	Saber	Competência Técnica
<p><b>Habilidade</b> É a capacidade de as pessoas resgatarem e utilizarem seus conhecimentos, suas experiências anteriores e as técnicas necessárias para solucionar um problema atual. (Brandão, 2009). São elementos desenvolvidos pelos indivíduos e referem-se à capacidade do profissional de aplicar o conhecimento que possui. (Martins, 2015).</p>	Saber Fazer	
<p><b>Atitude</b> Está associada ao ato de querer fazer algo (Durand, 2000). São os atributos interpessoais (comportamento, valores éticos etc.) que estão relacionados a esse querer fazer algo. (Leme, 2010). Está atrelada à disposição, à intenção e ao desejo, fato esse que influencia a pessoa a adotar determinado comportamento. (Brandão, 2015).</p>	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2011, p. 18), adaptado pela autora.

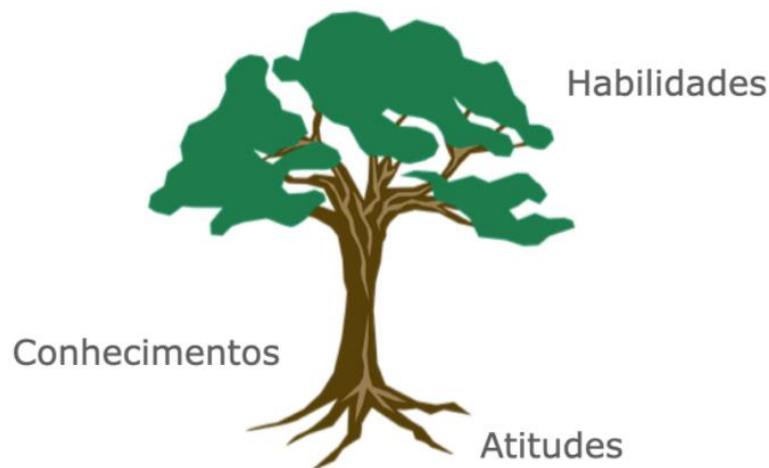
Por fim, entende-se que o conhecimento é todo o aprendizado que o indivíduo adquiriu ao longo de sua formação. A habilidade é a capacidade lógica de utilizar o aprendizado e colocar em prática, enquanto a atitude é todo comportamento que o indivíduo desenvolveu ao longo da vida.

Com o objetivo de apresentar uma possível conceituação, Gramigna (2017) utiliza a metáfora da “árvore de competência” para definir competência:

Uma vez que acredita que o desenvolvimento de competências de uma pessoa pode ser comparado ao processo de crescimento de uma árvore. O tronco e os galhos correspondem ao conhecimento, ao conjunto de informações que a pessoa armazena e utiliza quando necessário. A raiz corresponde às atitudes, o conjunto de valores, crenças e princípios que são aprendidos ao longo da vida e que impactam o grau de envolvimento e comprometimento com o trabalho. Já a copa representa as habilidades, o agir com talento, a capacidade e técnica, que permitem a obtenção de resultados positivos no trabalho. (GRAMIGNA, 2017, p. 109).

Essa metáfora é muito utilizada para exemplificar o fato de que para se atingir uma competência desejada, se faz necessário um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Figura 3 – Árvore da competência



Fonte: Gramigna (2017).

A figura 3 também nos mostra que o domínio das três dimensões (conhecimento, habilidade e atitude) é essencial para o desenvolvimento profissional.

Os autores Leme (2011), por meio da matriz CHA, e Gramigna (2017), com a árvore de competências, atribuem basicamente as mesmas definições para competência, isto é, o indivíduo necessita desenvolver, ao longo de sua vida, um conjunto das dimensões necessárias para que realize de forma satisfatória as tarefas a ele atribuídas. Zarifian (2001) complementa dizendo que a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transformam, à medida que mais aumenta a complexidade das situações.

Nesse sentido, as dimensões da competência (conhecimento, habilidade e atitudes) são desenvolvidas, no indivíduo, por meio das experiências vivenciadas, capacitações e, principalmente, na forma como o indivíduo reage às mudanças do mundo corporativo.

Desse modo, de acordo com Leme (2011),

Conhecimento é o saber, é que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros no trabalho, na escola da vida. Habilidade é saber fazer, é tudo o que utilizamos os nossos conhecimentos no dia a dia. Já a atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer. (LEME, 2011, p. 3).

Leme (2011) relata, ainda, as duas dimensões principais no desdobramento do CHA, as competências técnicas e as competências comportamentais:

Competências técnicas são todos os conhecimentos específicos ou ferramentas que o servidor precisa conhecer e dominar para realizar as atribuições inerentes à sua função ou papel, tais como legislação, aplicativos de informática, software de gestão, metodologias, idiomas etc. Por sua vez, as Competências Comportamentais são as atitudes de um profissional que impactam nos seus resultados e desempenho. Elas constituem o diferencial competitivo de cada profissional. (LEME, 2011, p. 11-12).

Por isso, Leme (2011) afirma que as competências são divididas em dois grupos, um de técnicas; outro de aspectos comportamentais. O primeiro diz respeito ao conjunto de conhecimentos e habilidades, enquanto o segundo contempla o comportamento e atitudes. Dessa forma, pode-se inferir que todo e qualquer profissional possui um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que o auxiliam a desempenhar suas atividades, podendo essas competências ser mensuradas e, posteriormente, aprimoradas e/ou desenvolvidas.

Entende-se por competências técnicas todas as tarefas relacionadas à função, que podem variar de acordo com o setor/função em que o servidor é lotado. Algumas competências técnicas são básicas para todos as funções, tais como: redação oficial, uso das ferramentas *Word, Excel, PowerPoint*. Outras podem ser mais específicas, como: sistemas de informação de cada setor, manuais, legislação específica. Por esse motivo, as instituições devem pensar em um modelo de gestão que possa assegurar, ao servidor, o conhecimento prévio dessas competências, principalmente das específicas, que são diferentes para cada setor.

Sobre as competências comportamentais, Leme (2011) destaca que são as atitudes de um profissional que impactam nos seus resultados e desempenho focado nesse resultado, liderança, comunicação, trabalho em equipe e comprometimento.

A seguir, Costa (2015) conceitua as dimensões de competências da seguinte forma (de acordo com a metáfora da árvore de competências):

**Habilidades (saber fazer):** São a copa e os frutos de uma árvore, quanto mais se aplica os conhecimentos, mais ramificada e com frutos fica a nossa árvore de competências. É aquilo que a pessoa sabe executar, ou seja, os conhecimentos que cada um possui e sabe aplicar, por exemplo, idiomas, práticas de trabalho, negociação, planejamento etc. **Conhecimentos (saberes):** Representados pelo tronco e pelos galhos de uma árvore, ou seja, quanto mais se aprende mais a árvore cresce. Consistem na bagagem cognitiva que cada pessoa tem, por exemplo, formação escolar, cursos de aperfeiçoamento, saber procedimentos etc. **Atitudes (saber ser):** São as raízes de uma árvore. Caso cortemos a raiz de uma árvore, ela morre. Assim também são as nossas atitudes, elas que permitem (ou não) que tenhamos disponibilidade e motivação para

aprender. São os valores, princípios e comportamentos de cada pessoa, que podem ou não ser favoráveis a um bom desempenho. (COSTA, 2015, p. 25).

A metáfora da árvore de competências também é baseada no CHA, entretanto busca explicar de forma metafórica esses conceitos e como se dá sua constituição a partir dessa tríplice de competências. Há, ainda, outros autores que definem as dimensões de competências da seguinte forma:

Chiavenato (2011) sintetiza que o conhecimento é necessário e fundamental, mas não é suficiente para o sucesso profissional. Ele precisa estar somado às duas outras competências, a habilidade e a atitude;

Gramigna (2007) discorre que habilidade é sinônimo de saber fazer, é a capacidade técnica para realizar determinada atividade, é colocar a teoria na prática;

Daft (2010) nos explica que a atitude é uma avaliação – positiva ou negativa – que predispõe uma pessoa a agir de determinada maneira.

Nesse sentido, observa-se que os autores corroboram entre si quando afirmam que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que deve ser trabalhada nos indivíduos e é o que os permite desempenhar com eficácia suas tarefas, por mais complexas que sejam.

Figura 4 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

A figura 4 apresenta como a competência e o desenvolvimento de suas dimensões agregam valor não somente para o indivíduo, mas para a organização. Os valores sociais são refletidos em toda a sociedade e os valores econômicos são refletidos, principalmente dentro da organização, com reflexos sociais.

Enfim, nota-se que as competências são fundamentais para o desenvolvimento humano e organizacional. Afinal, capital humano de uma instituição é o bem intangível mais

precioso, pois é por meio do indivíduo que novas tecnologias são pensadas, que problemas são solucionados, rotinas administrativas implementadas. As organizações tendem a ser mais produtivas quando seus colaboradores são criativos e conseguem trabalhar suas competências associadas à estratégia organizacional.

### **2.3 Gestão de pessoas no setor público**

Com o surgimento da gestão por competências na administração pública, as instituições tiveram que se adaptar aos novos decretos, principalmente as instituições federais. No entanto, essa implantação não aconteceu rapidamente, tendo em vista a cultura organizacional, os diferentes tipos de instituições e principalmente o desafio de se definir um modelo que contemple a complexidade de cada organização. Com o Decreto nº 5.707/2006, a gestão por competências foi introduzida como modelo orientador para a gestão de pessoas.

Sendo assim, as instituições públicas tiveram que começar um processo de planejamento para a implantação da gestão por competências, e a gestão de pessoas é o setor que necessita possuir uma estrutura adequada, e servidores capacitados para pensar estrategicamente o formato da gestão por competências. Além disso, é necessário o apoio da alta gestão.

A constatação da importância da gestão de pessoas também vem ganhando espaço nos debates que envolvem a melhoria e a eficácia dos serviços públicos (AMARAL, 2006). O setor público, nas últimas décadas, tem sofrido pressão quanto a sua modernização, transparência na prestação de contas, controle de gastos, mas principalmente na cobrança, tanto dos órgãos de controle quanto da sociedade, em relação à qualidade dos serviços prestados.

A gestão por competências no setor público é uma estratégia que pode orientar as políticas de gestão de pessoas dos órgãos públicos, que deve ser orientada a partir das diretrizes estratégicas da instituição pública, e que demanda a identificação das competências institucionais e individuais que ajudarão as instituições públicas a alcançarem a sua missão e os seus objetivos estratégicos. (LEME, 2011, p. 38).

A introdução do modelo gerencial, no âmbito público, acentuou tais pressões e trouxe repercussões importantes para a gestão de pessoas, chamando a atenção das organizações e a necessidade de modernização no setor de pessoal (SCHIKMANN, 2010).

Contudo, o discurso, sobre a importância dos recursos humanos, adotado pelas diretorias e profissionais de recursos humanos, muitas vezes não encontra respaldo no cotidiano da gestão (TANURE, 2010). Esse fato dificulta a implantação de modelos de gestão mais atuais. Por outro lado, muitas vezes acontece de a área competente não participar ou participar

minimamente, quando da escolha e implantação de um modelo para a gestão de pessoas, o que pode resultar na não contemplação das necessidades básicas para um paradigma eficiente.

Em consequência dos fatos supracitados, a gestão pública de recursos humanos tem sido marcada por uma série de discontinuidades e dificuldades na estruturação dos seus sistemas, muitas vezes sequer sendo tema da agenda de governo (CARVALHO, 2009).

Felizmente, a partir do Decreto nº 5.707/2006, que trata das políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública, deu-se um passo importante para a implantação da gestão por competências nos serviços de sua responsabilidade. No entanto, ainda existem muitas dificuldades e resistências relacionadas a esse tipo de gestão. Para Silva e Melo (2013), o maior desafio é a mudança da cultura organizacional do serviço público, em que o sucesso para a implantação da gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados.

Na tentativa de mudanças, importantes programas foram implantados e implementados na última década, alguns prosperaram, outros não. No ano de 2006, foi publicado o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que traz em seu preâmbulo a seguinte redação: Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 2006). O referido decreto versa sobre a política nacional de desenvolvimento pessoal, com objetivo de proporcionar melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. Traz em seu artigo segundo a seguinte redação:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por: I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; II - gestão por competências: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006, p. 1).

O Decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelos Decretos nº 9991/2019 e 10.506/2020. Houve algumas alterações, no entanto, a essência continua a priorizar a melhoria da qualidade no serviço público e a necessidade de um modelo de gestão de pessoas que consiga suprir os anseios da sociedade. Com a edição desses decretos, foi oficializada a implantação da gestão por competências nas esferas do poder público.

Há diversos decretos e/ou resoluções já publicados que oficializam a implantação da Gestão por Competências dentro das mais diversas esferas do poder público, tanto na

instância federal, como na estadual e também na municipal. Assim como um programa de qualidade da família “ISO”, a Gestão por Competências envolve todos os membros ativos de um órgão, proporcionando, por um momento curto e preestabelecido, o aumento de demanda de trabalho, bem como remexendo a “zona de conforto organizacional” daqueles que se encontram em estado de domínio pleno da função e, portanto, demonstram pouco interesse nas demais atividades desenvolvidas pela instituição. (LEME, 2011, p. 58).

Entre os decretos, o de número 5.707/2006 foi publicado com o objetivo de garantir o desenvolvimento das competências no serviço público. Isso tudo se deu a partir da necessidade de se ter um setor de gestão de pessoas alinhado à missão da instituição e, diante da legislação pertinente, se fez necessário conhecer não somente as leis e decretos que norteiam esse setor como também conhecer como a gestão de competências poderia ser inserida na UNEMAT.

Para que a instituição consiga vislumbrar a implantação da gestão por competências é necessária, primeiramente, a reestruturação do setor de gestão de pessoas na universidade, o alinhamento e a operacionalização dos sistemas de informação, tendo também o planejamento estratégico como uma ferramenta balizadora para essa implantação. Portanto, muitos são os desafios a serem superados. A esse respeito, Silva e Costa (2015) apontam desafios institucionais e individuais:

Revitalização da cultura institucional, maior participação dos servidores na formulação das estratégias institucionais, alinhamento das práticas de gestão de pessoas às estratégias institucionais, institucionalização da noção de competência no contexto da ação profissional e comprometimento dos servidores na implantação do sistema (SILVA; COSTA, 2015, p. 106).

As instituições públicas necessitam superar muitos desafios não somente estruturais, mas também políticos, de execução financeira e de cultura organizacional, os modelos administrativos arcaicos dificultam essa mudança que hoje é fundamental para sobrevivência em um mundo dinâmico e competitivo.

A UNEMAT está caminhando para essa transformação. A instituição tem consolidado o Planejamento Estratégico Participativo - PEP (2015/2025) e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2017/2021), ferramentas que auxiliam a gestão em suas decisões. Percebe-se que essas ferramentas são consistentes e que a instituição permite-se inovar em modelos de gestão mais adequados e menos burocráticos, podendo trazer importantes transformações nos resultados dos serviços prestados à comunidade.

### 3 BANCO DE TALENTOS E COMPETÊNCIAS

Na era do conhecimento, o grande desafio das organizações é essencialmente conhecer e potencializar o uso do seu capital humano. Para isso, a tecnologia oferece ferramentas de suporte para que as instituições possam conhecer os cenários internos e externos. Heuser (2011) discorre que o banco de dados pode ser considerado como um armário de arquivamento ou repositório para uma coleção de arquivos de dados computadorizados.

Um arquivo é uma coleção de registros de um mesmo tipo. Os sistemas de banco de dados baseiam-se em arquivos e expandem suas definições em um banco de dados [...] Um banco de dados é um objeto mais complexo; é uma coleção de dados armazenados e inter-relacionados, que atende às necessidades de vários usuários dentro de uma ou mais organizações, ou seja, coleções inter-relacionadas de muitos tipos diferentes de tabelas. As motivações para usar bancos de dados em vez de arquivos incluem acesso mais amplo a um conjunto diversificado de usuários, a integração de dados para facilitar o acesso e a atualização de transações complexas, e a menor redundância de dados. (LIGHTSTONE, 2013, p. 4).

O papel da tecnologia é dar suporte às organizações, otimizar serviços e transformar dados em informações. Com esses traços, o banco de talentos é uma ferramenta que facilita a organização desses dados.

O Banco de Talentos diz respeito a um tipo de Banco de Dados que dispõe de um conjunto de dados referentes às pessoas; abarca desde informações cadastrais como, por exemplo, nome, endereço, fone e até informações sobre sua vida profissional: “formação acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas e atividades que estão aptos a desenvolver, idiomas de domínio etc.” (ROMANI; BORSZCZ, 2001, p. 26).

O banco de talentos é uma ferramenta que pode auxiliar a gestão de pessoas, principalmente em instituições públicas em que existe um quantitativo de servidores com diversos tipos de conhecimento e habilidades, requisitos esses que nem sempre são devidamente analisados no processo de ingresso no serviço público.

O fato é que as empresas possuem um conjunto de conhecimentos disseminados e compartilhados por todos. Entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais (OLIVEIRA JUNIOR, 2001).

O banco de talentos é uma das principais ferramentas utilizadas para a gestão do capital intelectual [...] e o papel da tecnologia é dar suporte à rede de conhecimento na organização, porém a eficiência do banco de talentos depende da agilidade com que as pessoas atualizam e querem compartilhar suas competências. (ROMANI; BORSZCZ, 2001, p. 28).

Segundo Gramigna (2007), um banco de talentos pode ser entendido como um instrumento que permite a empresa diagnosticar seu potencial humano, servindo de base para

diversas decisões gerenciais. Para Persequino (2011), o banco de talentos pode auxiliar a organização na colocação do profissional adequado para determinada função/setor.

Hoje, as crescentes exigências do governo e da sociedade, acerca de serviços de qualidade e da utilização racional dos recursos públicos, levam a administração pública a pensar soluções para que essa melhoria aconteça. Logo, as transformações tecnológicas e a busca pela eficiência na qualidade de gestão de processos tornam imprescindível o uso da tecnologia, principalmente quando se trata de gestão de pessoas. Nesse sentido, Romani e Borszcz relatam que:

A informação adequadamente estruturada contribui para que a empresa se torne mais dinâmica. O uso correto das novas tecnologias contribui para o aumento das opções de processamento, acesso e disseminação da informação, melhorando a competitividade global das organizações, principalmente em suas áreas afins. (ROMANI; BORSZCZ, 2001, p. 25).

Os autores Moura e Souza (2016) afirmam que “a herança da burocracia ainda muito forte nas organizações públicas engessa a realização das atividades e dificulta a implementação de práticas inovadoras, inviabilizando a flexibilidade dos funcionários”.

Nessa direção, as boas práticas na administração pública muitas vezes não chegam a ser concretizadas, pois as leis, os interesses políticos (ou a falta deles) e as disfunções burocráticas existentes fazem com que caiam em desuso e nem cheguem a ser implantadas, principalmente quando se trata de recursos tecnológicos que estão em constante evolução.

Segundo o Manual do Sistema de Banco de Talentos do Estado do Ceará, os principais objetivos de um banco de talentos para a administração pública são:

Cessão e remoção de servidores; indicação de cargos comissionados; 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 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 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 aos servidores públicos pleitear sua movimentação nas situações previstas em leis. (CEARÁ, 2016, p. 7).

O banco de talentos mostra ser uma ferramenta importante para a gestão pública, em que se pode conhecer as competências dos servidores e utilizá-las como ferramenta de gestão estratégica na instituição. O Manual do Banco de Talentos do Estado do Ceará ressalta, ainda, a importância do banco de talentos na esfera pública.

Com esse propósito, o quadro 5 apresenta aspectos relacionados à importância de um banco de talentos para gerir o capital humano de uma instituição, importante não somente para instituição, mas também para o servidor.

Quadro 5– 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: Ceará (2016).

O banco de talentos, na visão administrativa deve ser capaz de levantar dados e fornecer resultados, conforme a atividade desenvolvida na organização. Mas, para isso, é necessário entender como um banco de dados é pensado e planejado, quais são os requisitos básicos que um projeto deverá conter.

Para Date (2004),

Um **sistema de banco de dados** é basicamente apenas um sistema computadorizado de manutenção de registros. O **banco de dados**, por si só, pode ser considerado como o equivalente eletrônico de um armário de arquivamento; ou seja, ele é um repositório ou recipiente para uma coleção de arquivos de dados computadorizados. (DATE, 2004, p. 4).

Nesse intuito, uma das estratégias que vem proporcionando base às decisões gerenciais relativas às pessoas diz respeito à formação de um banco de dados, cujo objetivo é reunir registros similares entre si para fins de análise. (SILVEIRA; MARCIA; MAFRA, 2010).

Hoffmann (2020), em sua pesquisa intitulada “Indicadores estratégicos de gestão e otimização de custos em uma instituição de ensino superior pública, realizada na UNEMAT, discorre sobre as limitações que teve quanto à busca de informações.

As primeiras limitações são quanto ao acesso das informações, obtidas de diversos sistemas e documentos institucionais. Se o ponto positivo para a IES está na disponibilidade de diversos dados institucionais, o negativo decorre da mesma matriz. Foi preciso pesquisar em diversas fontes para encontrar informações pertinentes a um sistema de gestão de pessoas. [...] A lotação dos servidores foi outra limitação, como já

citado a IES não possui um sistema gerencial eficiente de gestão de pessoas. (HOFFMANN, 2020, p. 176-177).

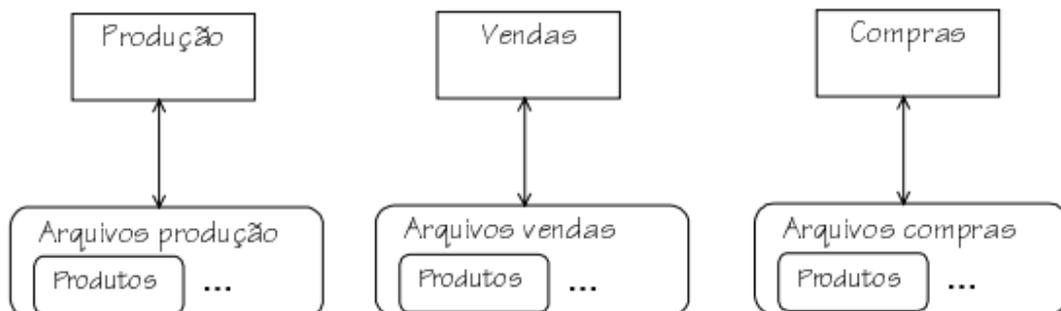
Ao final, a autora deixa como recomendações, para a instituição, o investimento em um sistema de gestão de pessoas.

Um fator preponderante que merece ser mencionado como recomendação é a sugestão que a IES invista em um sistema de gestão de pessoas, imprescindível para uma organização que tem comprometido um percentual tão elevado em folha de pagamento. A ausência de um sistema pode encobrir a subutilização de pessoal, resultando em unidades com recursos ociosos e outras com ausência para atender a comunidade acadêmica. Uma organização com mais de 2.000 servidores não pode deixar de gerir um recurso tão valioso. (HOFFMANN, 2020, p. 177).

As autoras Silveira, Marcia e Mafra (2010) ressaltam ainda a importância de assinalar que, a partir de um banco de dados, a empresa pode também conceber um Banco de Talentos com o intuito de gerenciar o capital humano

Diante do acima exposto, acerca das dificuldades em coletar dados referentes à gestão de pessoas, pelo fato de a instituição possuir sistemas fragmentados, Heuser (2011) nos traz que ao idealizar um sistema de informação, se deve pensar de forma a integrar diversos serviços/produtos de um setor em um único sistema, e não isoladamente.

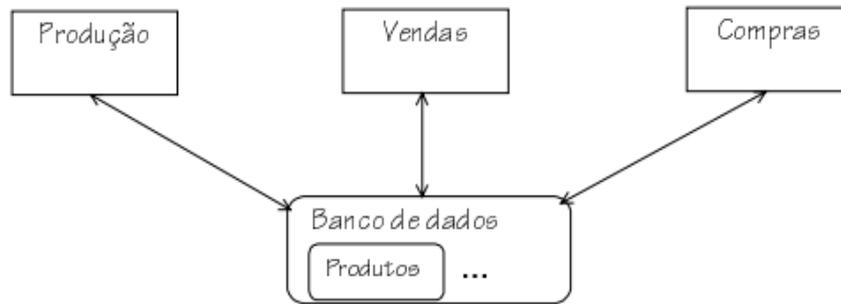
Figura 5 – Sistemas isolados



Fonte: Heuser (2011).

A figura 5 representa um exemplo de fluxo das funções informatizadas, mas de formas separadas, com isso o usuário terá retrabalho para conseguir uma informação precisa. Para que a existência de sistemas isolados não ocorra, é importante o estudo do que a instituição já possui em termos de banco de dados, quais informações esse sistema abrange e o que poderá ser implantado.

Figura 6 – Sistemas integrados com dados compartilhados



Fonte: Heuser (2011).

A figura 6 representa um exemplo de compartilhamento de dados em que os dados são integrados e o usuário é atendido com a informação pretendida.

Como resposta à prática mencionada anteriormente, Gramigna (2017) explica que um banco de talentos deve ser capaz de:

Identificar quem é quem dentro de uma instituição; Proporcionar o levantamento de indicadores estatísticos dentro da área de Gestão de Pessoas; Permitir a estruturação de currículos de colaboradores; Garantir a publicidade da produção científica dos colaboradores; Buscar talentos internos e externos para a organização; Apresentar o levantamento histórico dos colaboradores dentro da instituição. E o banco de talentos internos tem como principais características: Inovação, 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 competência, acarretando considerável redução de custos; Fornece feedback sobre o potencial individual em tempo recorde; Auxilia nas tomadas de decisão relativas a remanejamento, promoções, formação de grupos de sucessão e aconselhamento; Prepara as pessoas para a avaliação de desempenho. (GRAMIGNA, 2017, p. 26-27).

A partir da adoção de um banco de talentos, a instituição poderá refinar os processos internos, principalmente na área de gestão de pessoas, customizar as capacitações, formar grupos ou pessoas para atuarem nas várias áreas da instituição, de forma a alcançar com êxito sua missão institucional.

Foi identificado, ainda durante a presente pesquisa, que um sistema integrado de atividades acadêmicas – denominado Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas – SIGAA – se encontrava em processo de implantação na UNEMAT. À guisa de informação, ressalta-se que, na época desta pesquisa, o módulo de recursos humanos ainda não havia sido implantado. Dessa forma, na janela de tempo desta abordagem, não foi possível obter informação sobre quais dados o sistema irá coletar.

Em projetos futuros, que poderão ser instanciados a partir dos resultados da presente pesquisa, a instituição poderá utilizar o banco de talentos, se assim achar conveniente, de forma integrada ao projeto do novo sistema, utilizando parte do protótipo de sistema desenvolvido.

Durante a fase de observação da instituição pesquisada, foi verificada a inexistência de um sistema que contemplasse o capital intelectual. Segundo o Anuário Estático de 2019, a universidade possui 742 técnicos e 1.354 professores, distribuídos nos treze campus e sede da reitoria, no entanto não possui um registro ágil e eficaz das *expertises* desses servidores, ainda são utilizadas pastas funcionais que muitas vezes não são atualizadas.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um banco de dados voltado à gestão de pessoas é fundamental para a instituição. Para isso, torna-se necessária a identificação de alguns requisitos funcionais e não funcionais, para que o sistema consiga atingir as necessidades pensadas para uma instituição de ensino superior.

De acordo com Sommerville (2011), um requisito de sistema é apenas uma declaração abstrata em alto nível de um serviço que o sistema deve oferecer, ou uma restrição existente em um sistema. Esses requisitos de um sistema de *software* são divididos basicamente em requisitos funcionais e requisitos não funcionais. Assim,

Os requisitos funcionais de um sistema descrevem o que o sistema deve fazer. Esses requisitos dependem do tipo do software que está sendo desenvolvido, dos usuários a que o software se destina e da abordagem geral considerada pela organização aos redigir os requisitos. Os requisitos não funcionais, como o nome sugere, são aqueles não diretamente relacionado às funções específicas fornecidas pelo sistema. Eles podem estar relacionados às propriedades emergentes do sistema, como confiabilidade, tempo de resposta e espaço de armazenamento. (SOMMERVILLE, 2011, p. 73-74).

O processo de elicitação de requisitos de um sistema inclui um levantamento com os usuários, que deve ser feito por meio de questionários, observação e entrevistas, conforme afirma Bezerra:

Que o levantamento de requisitos pode ser feito por meio de (i) questionários, que tem por objetivo a descoberta de problemas a serem tratados, identificar procedimentos importantes e saber a opinião e as expectativas do entrevistado sobre o sistema; (ii) entrevistas, que consistem em conversas direcionadas com um propósito específico e com formato “pergunta-resposta” e que tem os mesmos objetivos dos questionários; (iii) observação, que consiste em observar o comportamento e o ambiente dos indivíduos de vários níveis organizacionais; entre outros. (BEZERRA, 2006, p. 35).

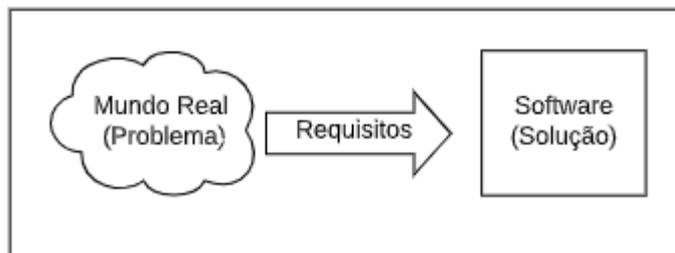
Sommerville (2011) discorre que os requisitos funcionais descrevem explicitamente o que o sistema deve e o que não deve fazer, as funções detalhadas dos sistemas, suas entradas e saídas, exceções etc. Os requisitos funcionais definem os recursos específicos a serem fornecidos pelo sistema e o que ele fará.

Quanto aos requisitos não funcionais, Sommerville (2011) define como sendo restrições sobre os serviços ou as funções oferecidas pelo sistema. Eles incluem restrições de tempo, restrições sobre o processo de desenvolvimento e padrões. Sommerville relata ainda que:

Os requisitos não funcionais surgem por meio das necessidades dos usuários, devido a restrições de orçamento, políticas organizacionais, necessidade de interoperabilidade com outros sistemas de software ou hardware, ou, a partir de fatores externos, como regulamentos de segurança ou legislações de privacidade. (SOMMERVILLE, 2011, p. 75).

Torna-se perceptível que os requisitos são a ponte que liga o problema do mundo real a um sistema de *software* que o solucionará.

Figura 7 – Engenharia de requisitos



Fonte: Valente (2020).

A figura 7 ilustra como se dá o processo de estudo dos requisitos para um sistema de banco de dados. Analisa-se o problema para o qual quer soluções rápidas e confiáveis, especificam-se os requisitos, podendo ser por meio de questionários, observação ou entrevistas, e, por fim, o *software* é criado para solucionar o problema. De acordo com Valente (2020), os requisitos de um sistema devem ser verificados, validados, devem ser corretos, precisos, completos, consistentes e verificáveis.

No processo de planejamento de banco de dados, o ideal é que se tenha um analista de requisitos, juntamente com os setores diretamente relacionados com o sistema, para que juntos possam definir quais requisitos funcionais deverá possuir. Esse planejamento é muito importante para que o sistema realmente alcance o seu objetivo. Tais requisitos devem ser pensados com agilidade e rapidez para que não se prolongue essas especificações de requisitos, a ponto de quando for desenvolvê-lo, os requisitos já tenham mudado.

Valente relata:

Que uma longa fase inicial de especificação de requisitos é cada vez mais rara, e envolver os clientes no processo de desenvolvimento é uma obrigação, não apenas ao eliciar os requisitos, mas também considerando que os requisitos mudam rapidamente e devem ser validados continuamente. (VALENTE, 2020, p. 35).

Diante do exposto, o usuário do sistema é fundamental durante o desenvolvimento, pois é ele quem dará as especificações de requisitos por meio da chamada “histórias de usuários”. Valente (2020) reforça dizendo que, quando se usa histórias dos usuários na engenharia de requisitos, ocorre em todos os dias uma iteração ágil, trocam-se documentos de requisitos com centenas de páginas por conversas em que o cliente explica os requisitos para os desenvolvedores da equipe.

Os requisitos indicados no questionário desta pesquisa foram elencados, conforme observação da pesquisadora e com base nas teorias a respeito de banco de dados. Esses requisitos podem ser alterados, conforme a dinâmica da instituição. E o banco de talentos, alinhado com uma política de gestão por competências, tem como objetivo dinamizar as tarefas dos setores de recursos humanos e fornecer, à instituição, dados técnicos que resultarão em ações para a gestão.

### **3.1 Trabalhos relacionados**

Landim (2017), na dissertação de mestrado intitulada “Gestão por competências em uma instituição de Ensino Superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências”, reforça a necessidade de capacitação dos servidores técnico-administrativos, não somente em função de carreira, mas principalmente em função de uma melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade. A referida pesquisa teve como proposta final um plano de carreira baseado em competências para 24 funções gerenciais estudadas. Além de que, no decorrer da pesquisa, a autora demonstrou, por meio do referencial teórico, a importância da gestão por competências.

Para Landim (2017), um dos desafios relevantes relacionados à gestão por competências consiste em desvendar qual seria a melhor maneira de implementá-la no setor público brasileiro, pois como o modelo é relativamente novo e complexo, ainda há incertezas quanto a sua factibilidade e maneira de se aplicar no serviço público. A referida pesquisa foi estruturada em três fases para que se pudesse atingir o objetivo proposto, constatando o seguinte resultado:

O objetivo geral desta pesquisa era o de desenvolver um método de gestão por competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Pode-se afirmar que esse objetivo foi atingido por meio do alcance dos objetivos específicos propostos, que serão descritos a seguir. (LANDIM, 2017, p. 111).

Em decorrência do êxito da pesquisa, a autora e também profissional técnica do ensino superior, da Universidade Federal do Ceará – UFC –, foi convidada a participar do Programa de Gestão por Competências da UFC, um programa pioneiro na universidade.

Outra pesquisa, a de Silva (2012), intitulada: “Pertinência de um banco de talentos como ferramenta auxiliar à gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)”, identificou pontos importantes acerca do banco de talentos. Para a autora,

Considerando que as organizações públicas não possuem, autonomia de oferecer incentivos econômicos, em função da legislação que a norteia, precisam ser criativas para estimular a satisfação de seus profissionais. Isto é possível, por exemplo, por meio de incentivo para aprendizagem contínua e/ou ainda oportunidade de realização profissional. (SILVA, 2012, p. 31).

A dita pesquisa foi desenvolvida em cinco etapas, com o objetivo geral de conhecer a percepção de gestores e servidores quanto à pertinência da implantação de um Banco de Talentos na UFSC. Foram utilizados os seguintes métodos de pesquisa: estudo bibliográfico, documental, estudo de caso e campo. O trabalho apresentou o seguinte resultado relacionado ao banco de talentos:

A partir da literatura pesquisada e da pesquisa de campo, conclui-se 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 as suas competências, sua vida profissional, suas qualificações, e ainda, seus desejos profissionais e talentos. (SILVA, 2012, p.131-132).

Em resumo, a análise de Silva (2012) apontou que 84% dos respondentes concordam totalmente que a universidade tenha conhecimento de suas competências para apoiar nas tomadas de decisões e, dos 18 itens apresentados, os três mais considerados foram: desejos profissionais, atividades que mais gostam de fazer e competências profissionais.

No que se refere a isso, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – está bem adiantada em relação ao processo de implantação de gestão por competências, iniciado em 2014 por meio de um grupo de trabalho para propor ações que pudessem contribuir para essa ação. Em sua pesquisa, Silva (2020) relata que

O projeto de um sistema de Gestão por Competências começou a ser delineado na UFRGS, em 2014, com a instalação de Grupo de Trabalho (GT), por meio da Portaria nº 1.189, de 20 de fevereiro de 2014. O GT foi formado, inicialmente, por servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) da Escola de Engenharia e do Centro de Processamento de Dados, sob a coordenação acadêmica de um dos docentes do Departamento de Engenharia de Produção da UFRGS, e coordenação técnica da PROGESP, ganhando novas configurações com o passar dos anos. (SILVA, 2020, p. 60-61)

O Processo de implantação de gestão por competências ainda não se encontrava completo, mas foram construídos manuais e cartilhas para que servidores e gestores começassem a pensar nas mudanças que a gestão por competências iria trazer para a instituição.

A universidade, após o término do mapeamento de competências realizado em 2017, utilizou-se dos dados obtidos no que tange ao gap de competências, para a mudança no programa de provas para dois cargos: assistente em administração (nível médio) e administrador (nível superior). Os cargos foram escolhidos como pilotos, por estarem em maior número de vagas naquele edital específico, e por atuarem nas mais distintas áreas da instituição. (SILVA, 2020, p. 71).

Silva (2020) afirma que é evidenciado, apesar de todos os desafios institucionais e da própria dinâmica do setor público, que a universidade conseguiu chegar a um alto grau de maturidade em termos de gestão por competências, o que lhe permite seguir no aperfeiçoamento do modelo.

Na mesma perspectiva, Galvão (2016) realizou uma pesquisa nos Institutos Federais de Ensino Superior – IFES, em que buscou analisar a necessidade do banco de talentos e oferecer uma proposta para sua implantação. Detectou-se que dos 23 IFES observados, todos possuem o banco de talentos, porém 13 não utilizavam e 10 utilizavam somente para cadastrar servidores para atuarem em cursos de capacitação.

As pesquisas referentes ao tema gestão por competências e banco de talentos em IES ainda são em números reduzidos, tendo em vista ser um tema pouco explorado, sendo que se tem como referência concreta a dissertação de Landim (2017) e sua aplicabilidade na Universidade Federal do Ceará – UFC –, e a dissertação de Silva (2020) e sua aplicabilidade na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

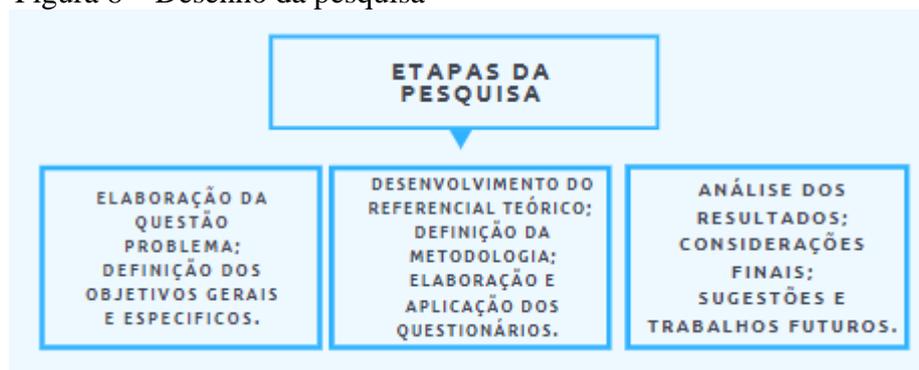
## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos que subsidiaram a presente pesquisa. Para Michel (2015), a pesquisa científica é definida como

Um fenômeno de busca de conhecimento constituído de aproximações sucessivas e nunca esgotado; ou seja, não é uma situação definitiva diante da qual já não haveria mais o que descobrir. A pesquisa social estuda o homem, enquanto ser que vive relação dinâmica e contextual com o seu meio; própria das áreas de ciências humanas e sociais aplicadas, ela se propõe a observar, discutir, descrever e explicar os fenômenos sociais. (MICHEL, 2015, p. 37).

A par desses preceitos, a pesquisa realizada foi composta por três fases: planejamento, execução e divulgação. A figura 8 apresenta o desenho da pesquisa, mostrando as etapas observadas para o seu desenvolvimento.

Figura 8 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A primeira etapa envolveu a elaboração da questão problema e definição dos objetivos gerais e específicos. A segunda contemplou o desenvolvimento da base conceitual e do estado da arte sobre o assunto, com uma definição da metodologia e instrumentação utilizada (questionários). A terceira etapa envolveu a análise dos resultados, considerações sobre a pesquisa, sugestões a partir dos resultados obtidos e a delimitação para possíveis trabalhos futuros.

### 4.1 Tipologia da pesquisa

A presente pesquisa pode ser caracterizada quanto aos objetivos como sendo de cunho descritivo. Pesquisas desse caráter tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2019). Para Lakatos e Marconi (2017), como exemplo de pesquisas descritivas pode-se

citar o nível de criminalidade de determinada comunidade, o atendimento dos serviços públicos de saúde, segurança, direitos humanos, ou pesquisas sobre preferência política.

Quanto à abordagem, a pesquisa realizada é de cunho qualitativo. Para Richardson (2015), a pesquisa qualitativa é uma tentativa de “compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Goldenberg (2015) postula não ser possível formular regras precisas sobre as técnicas de pesquisa qualitativa, pois cada entrevista ou observação é única: depende do tema, do pesquisador e de seus pesquisados.

Esta pesquisa envolveu a triangulação entre a pesquisa bibliográfica (GIL, 2019), documental, com observação e realização de um estudo de caso. Andrade (2012) discorre que a pesquisa bibliográfica pode ser um trabalho independente ou se constituir no passo inicial da pesquisa, já que todo trabalho científico pressupõe uma pesquisa bibliográfica preliminar. Já a pesquisa documental é definida como sendo a análise de documentos que ainda não receberam um tratamento analítico [...] os documentos mais utilizados nas pesquisas são: documentos institucionais, documentos pessoais, documentos jurídicos (GIL, 2019). Quanto à técnica de observação, Lakatos e Marconi (2017) definem como sendo uma técnica de coleta de dados, a qual se utiliza dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Sobre o estudo de caso, segundo Yin (2015), se caracterizaria como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não serem evidentes. Yin (2015) reitera que o estudo de caso pode ser utilizado em diversos campos do conhecimento:

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (YIN, 2015, p. 4).

Esta abordagem se caracteriza como estudo de caso, pois se deu por meio de pesquisas bibliográficas, documentais, observação e aplicação de questionário sobre um fenômeno social ainda pouco estudado que poderá impactar diretamente as instituições públicas. Para Gil (2017), o estudo de caso busca explorar situações da vida real, explicar e comparar determinado fenômeno. Pensando nisso, o estudo de caso, em questão, foi realizado no Campus de Nova Mutum, tendo como respondentes da pesquisa os técnicos efetivos e

gestores da unidade, com a intenção de compreender a gestão por competências em uma IES pública e uma possível aplicabilidade nos demais Campus da universidade.

Ainda como recurso metodológico, optou-se pela construção de escalas. Lakatos e Marconi (2017) citam que “ao construir uma escala, coleta-se uma série de proposições cujas respostas realmente podem medir uma atitude de maneira gradual, variando de intensidade ou de posição em relação a um objeto, indivíduo ou situação”. Na instrumentação, para construção dos questionários, foi utilizada a escala de Likert (LIKERT, 1932). A escala de Likert representa níveis de concordância ou discordância do respondente com relação à afirmação acerca de um determinado tema.

## **4.2 Lócus da Pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, Campus de Nova Mutum - MT. O Campus foi encampado pela UNEMAT no ano de 2013 e começou suas atividades educacionais em janeiro de 2014, ofertando à comunidade os cursos de Administração, Agronomia e Ciências Contábeis. A pesquisa foi aplicada aos técnicos efetivos e aos gestores: Diretor de Unidade Regionalizada Político-Pedagógica e Financeira – DPPF –, e ao Diretor de Unidade Regionalizada Administrativa – DURA.

## **4.3 Instrumento de coleta e tratamento dos dados**

Para Lakatos e Marconi (2017), questionário é um instrumento de coleta de dados que compreende um conjunto de perguntas previamente elaboradas que, diferentemente da entrevista, deve ser respondido por escrito e enviado ao pesquisador. A presente pesquisa embasou-se em dados primários compostos por resultados de questionários. Como dados secundários, foram coletadas informações de livros, relatórios e legislação vigente, por meio de análise documental.

O questionário utilizado foi formatado por meio de ferramentas digitais (formulários do Google), contendo 6 (seis) dimensões com perguntas enviadas aos técnicos e formulário contendo 4 (quatro) dimensões com perguntas enviadas aos gestores do Campus de Nova Mutum, estando as questões do questionário descritas nos Apêndices A e B. As questões foram do tipo abertas e fechadas. Segundo Gil (2017), “nas questões abertas solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas [...]”, já “nas questões fechadas, pede-

se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista [...]”.

Por fim, os dados foram coletados por meio da ferramenta *Google Forms* e tabulados com auxílio de *software Excel*. Foram calculados e analisados os percentuais de respostas para cada uma das alternativas, além de utilizada a escala de Likert (LIKERT, 1932), a qual representa os níveis de concordância ou discordância do respondente com relação à afirmação acerca de um determinado tema. Os resultados foram apresentados prioritariamente por meio do uso de gráficos e tabelas.

Para que a pesquisa pudesse ser realizada, todas as normas legais foram verificadas. Os questionários aplicados (vide Apêndices A e B) foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Ceará – CEP/UFC/PROPESQ, aprovado conforme parecer N° 4.039.935, CAAE: 30733320.0.0000.5054.

## **5 ESTUDO DE CASO**

A pesquisa realizada buscou responder ao questionamento sobre como a gestão por competências e a implantação do banco de talentos poderiam contribuir para a melhoria da gestão na UNEMAT. A unidade acadêmica escolhida para a referida pesquisa foi o Campus de Nova Mutum, situada no médio norte mato-grossense, pertencente à UNEMAT desde o ano de 2013. Atualmente, possui três cursos de graduação: Administração, Agronomia e Ciências Contábeis. Possui aproximadamente mil alunos e setenta e três servidores, sendo: 24 docentes efetivos, 22 docentes contratados, 11 técnicos efetivos e 16 técnicos contratados. A pesquisa foi direcionada aos técnicos efetivos e gestores dos cargos de diretoria administrativa (ocupado por técnico) e diretoria pedagógica (ocupado por docente).

Na primeira seção deste capítulo, é apresentada a estrutura organizacional da UNEMAT. Na segunda seção, apresenta-se a descrição do plano de carreiras, cargos e salários dos servidores. A terceira e quarta seções mostram a análise dos resultados dos questionários direcionados aos servidores técnicos e gestores, apresenta, ainda, o banco de talentos como estratégia de gestão e as proposições para gestão da UNEMAT.

### **5.1 Estrutura organizacional da Universidade do Estado de Mato Grosso**

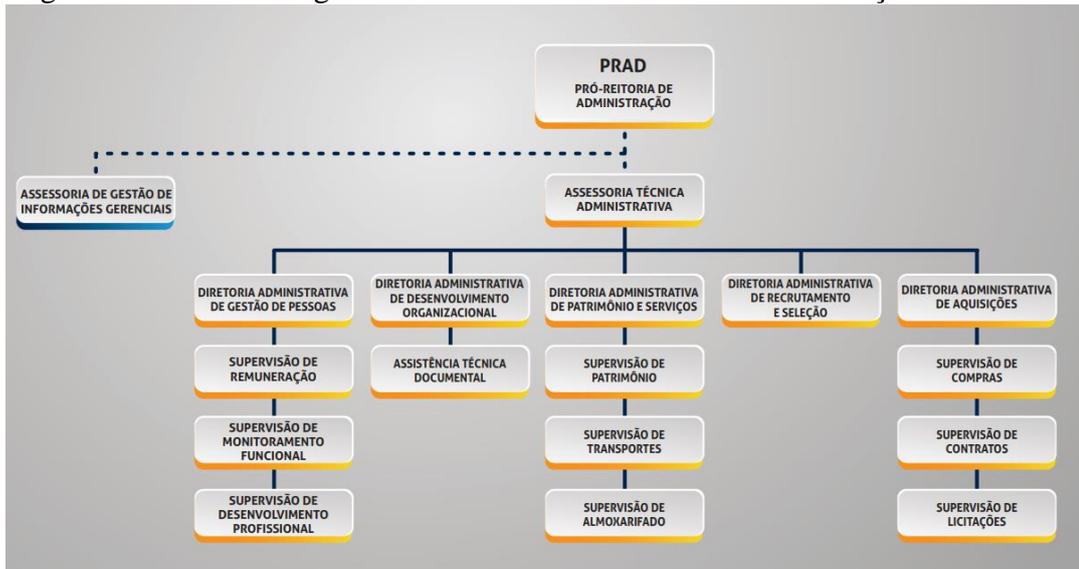
A Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, é pessoa jurídica de direito público da administração indireta, instituída pelo Poder Público Estadual, criada sob a natureza de Fundação Pública, pela Lei Complementar Estadual nº. 30, de 15 de dezembro de 1993, modificada pela Lei Complementar nº 319, de 30 de junho de 2008, com sede administrativa e foro no município de Cáceres - MT, com estrutura multicampus.

A UNEMAT está presente em todo o território mato-grossense, seja por meio dos treze Campus, situados nos municípios de Alta Floresta, Alto Araguaia, Barra do Bugres, Cáceres (reitoria e Campus), Colíder, Diamantino, Juara, Luciara, Nova Mutum, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop e Tangara da Serra, ou por meio das modalidades diferenciadas de ensino: programas parceladas, cursos fora de sede, faculdade intercultural indígena e pela Universidade Aberta do Brasil, UAB, distribuídas em trinta polos educacionais. A instituição possui aproximadamente 22 mil acadêmicos.

Para subsidiar a presente pesquisa, foi avaliada a estrutura administrativa da Pró-Reitoria de Administração – PRAD – e a lei de carreira dos técnicos, especificamente no artigo que fundamenta os cargos.

À Pró-Reitoria de Administração, PRAD, de acordo com o Estatuto da UNEMAT, Resolução nº 002/2012- CONCUR, na Seção IV, Art. 36, inciso IV, compete: a construção de políticas e ações que melhorem o atendimento à comunidade acadêmica interna e ao público externo, valorizando e aperfeiçoando os recursos humanos e materiais e as formas de comunicação internas e externas.

Figura 9 – Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Administração



Fonte: UNEMAT (2020).

A figura 9 representa a estrutura da PRAD e, na sequência, são relatados os objetivos e responsabilidades da diretoria e suas supervisões.

A Diretoria Administrativa de Gestão de Pessoas, DAGP, tem como objetivos:

a) planejar, administrar, supervisionar e executar os trabalhos pertinentes a Políticas de Gestão e Desenvolvimento Humano;

b) mapear as atividades desenvolvidas pela DAGP e suas três supervisões subordinadas: Supervisão de Desenvolvimento Profissional (SDP), Supervisão de Remuneração (SR), Supervisão de Monitoramento Funcional (SMF);

c) solucionar entraves na consecução das atividades;

d) fornecer subsídios para realização de mudanças conceituais, gerenciais e operacionais atinentes às diretrizes da PRAD;

e) apontar necessidades em termos de criação de instrumentos e definição de atividades constantes de gerenciamento das atividades da DAGP e supervisões subordinadas;

f) apontar necessidades de pessoal e de recursos materiais para garantir que as diretrizes da PRAD e da DAGP sejam alcançadas;

g) planejar e administrar as supervisões a ela relacionadas diretamente, bem como dar suporte aos setores de recursos humanos dos campus.

Enquanto isso, a supervisão de remuneração é responsável pelas seguintes atividades:

É responsável por lançar todos os eventos que possuam efeito financeiro ou não na folha de pagamento, por meio do lançamento no SEAP, tais como: pagamento do subsídio mensal a todos servidores da Unemat, portarias designando funções gratificadas DGAS, afastamentos, contratos e cancelamento de contratos de professores e técnicos, auxílios, pensões, adicional noturno, remoções, enquadramento inicial, promoção de classe e progressão de nível entre outros. (UNEMAT, 2019).

Já a supervisão de monitoramento funcional é responsável por:

tudo que é relacionado à Licença Prêmio, aposentadoria, (desde a programação, juntada dos documentos, análise dos processos, encaminhamento para SAD, lançamento nos Sistemas SEAP e SAGU encaminhamentos dos recibos das férias para os campus e arquivo nas pastas funcionais), Licenças Tratamento de Saúde, Maternidade e readaptação, encaminhamento de processos de Aposentadoria e também por todos os lançamentos de informações da vida funcional dos servidores da Unemat em sistema (atualmente sendo utilizado o SAGU/MIOLO, cujo desenvolvimento é realizado pelo CTI UNEMAT/Sede Administrativa), para geração e emissão de fichas funcionais, certidões de tempo de serviço, declarações de vínculo funcional, atestados funcionais (contendo discriminação das atividades desempenhadas), declarações de rendimento e encaminhamentos para perícia médica. E são fornecidas cópias de documentos para processos referentes a requerimentos de todos os tipos de licenças e afastamentos, bem como processos referentes a férias, averbação de tempo de serviço e exoneração e cópias para responder a Processos Judiciais do Ministério do Trabalho, Ministério Público etc. Nesse setor também é realizado o arquivamento de toda documentação da vida funcional dos servidores em pastas e arquivos específicos. (UNEMAT, 2019).

A Supervisão de Monitoramento Funcional é responsável pelas seguintes atividades:

[...] pela apreciação e encaminhamentos para SAD e posterior publicações em diário oficiais de processos referentes a enquadramento inicial (sendo que o primeiro enquadramento de acordo com as leis de carreira – LC 320 e LC 321 de 30/06/2008 – é obrigatório), estabilidade, promoção de classe, progressão de nível, exoneração, mudança de regime de trabalho remoções e afastamentos (interesse particular, vacância, cessão, atividade política, acompanhamento de cônjuge, qualificação) etc... Também realiza Leitura diária do D. O. MT e alimentação diária do Lotacionograma de professores e técnicos.

A Supervisão de Desenvolvimento Profissional (SDP) é responsável por gerenciar, controlar, acompanhar e orientar a tramitação dos processos e também o responsável pela Supervisão, é presidente da Comissão Central de Avaliação de Desempenho dos Profissionais Técnicos da Educação Superior (PTES). (UNEMAT, 2019).

Foi identificado, a partir dos resultados da pesquisa, que as supervisões da pró-reitoria de administração se encontram bem definidas, assim como os objetivos da Diretoria de Gestão de Pessoas. Cada supervisão é responsável por determinadas ações dentro da instituição,

lembrando ainda que essas supervisões recebem as demandas das quatorze unidades acadêmicas da UNEMAT.

Muitas das atividades são realizadas manualmente em planilhas, tendo sido identificada a inexistência de um sistema eficiente para armazenar dados e emitir relatórios mais ágeis e eficazes. Isso se dá pelo fato de a instituição utilizar sistemas dos estados, a mencionar, por exemplo, o Sistema Estadual de Administração de Pessoas – SEAP –, sistema que já não condiz mais com a realidade institucional, além de não interagir de forma integrada com outros sistemas da instituição.

Outra diretoria importante que está diretamente relacionada à gestão de pessoas é a Diretoria Administrativa de Recrutamento e Seleção – DARS –, que é responsável pelas seguintes atividades:

A Diretoria de Recrutamento e Seleção é responsável pelos processos de seleção para contratação temporária dos cargos de Professor da Educação Superior para os cursos regulares presenciais e Agente Universitário nas especialidades de Ledor, Transcritor e Intérprete de Libras.

A equipe trata dos processos seletivos simplificados, da contratação, do distrato de professores substitutos e temporários. Realiza a conferência da documentação que compõe cada processo e analisa a legalidade dos procedimentos e cumprimento de normas.

Compete a elaboração de Editais para contratação temporária de professores e técnicos; a publicação de homologações e resultados finais dos processos seletivos simplificados.

Ainda realiza a prestação de contas da admissão de pessoal e processos seletivos simplificados aos órgãos de controle externo. (UNEMAT, 2019).

A DARS é a diretoria responsável pelo recrutamento e seleção, uma diretoria extremamente importante para a instituição. Foi identificada como sendo uma diretoria burocrática, que direcionava os editais de seleção para as unidades e era responsável pela análise dos processos de contratação de pessoal na fase final. Essa diretoria não tinha contato com os candidatos nos processos seletivos realizados em cada Campus.

Abaixo, a estrutura organizacional da figura 10 representa a estrutura do Campus de Nova Mutum. Nesse organograma pode ser observada a Diretoria de Unidade Regionalizada e a Supervisão de Recursos Humanos.

Figura 10 – Estrutura Organizacional do Campus de Nova Mutum



Fonte: UNEMAT (2020).

No Estatuto, subseção II, Art. 83, estão descritas as competências da diretoria administrativa:

Ao Diretor de Unidade Regionalizada Administrativo compete: I. Gerenciar o sistema patrimonial e de recursos humanos da Unidade Regional, de acordo com competências atribuídas em lei; II. Coordenar e supervisionar a execução dos serviços administrativos e de infraestrutura; III. Diagnosticar as condições de formação de pessoal técnico e propor, às instâncias competentes, políticas de qualificação desse quadro; IV. Adotar medidas essenciais à eficiência da Unidade Regional. (UNEMAT, 2012, p. 24).

Para a supervisão de recursos humanos não existem as competências ou objetivos específicos. No Art. 83, parágrafo único, do Estatuto, consta a seguinte redação: As competências e atribuições das assessorias e supervisões, vinculadas à Unidade Regional, serão fixadas no Regimento Geral da UNEMAT.

Em consulta ao Regimento Geral, no Art. 61, constata-se a seguinte redação:

As Supervisões têm como missão realizar os encaminhamentos processuais e prestar informações técnicas aos gabinetes dos Pró-Reitores, aos Assessores às demais unidades administrativas, competindo-lhe: I. Elaborar atos inerentes às suas áreas. II. Analisar as solicitações e providenciar os encaminhamentos. III. Elaborar planilhas, coletar informações, organizar dados para a sua apresentação. IV. Orientar os setores da Universidade nos procedimentos inerentes à sua área. V. Atestar a conformidade de seus processos. VI. Exercer outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto, por este regimento, pelo Regimento Interno da Unidade ou por delegação de órgãos superiores. (UNEMAT, 2016, p. 16).

Observa-se que as atribuições são gerais para todas as supervisões, cabendo tais atribuições serem especificadas no regimento interno, o que a instituição não possui. Essa falta

de especificações das funções setoriais e dos cargos foram as dificuldades observadas para a realização do mapeamento de competências.

## **5.2 Plano de carreira, cargos e salários dos técnico-administrativos da UNEMAT**

O Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS), no setor público, é instrumento essencial para garantir segurança e desenvolvimento profissional aos servidores.

Para Marques *et al.* (2011), o conceito de carreira surgiu ao longo do século XIX, com a sociedade industrial capitalista, fundado no princípio de igualdade e de liberdade de êxito individual e na possibilidade de progresso econômico e de promoção social.

Medeiros *et al.* (2017) e Souza (2005) definem carreira como uma sequência de funções e cargos que os indivíduos assumem ao longo de sua vida profissional. Para Longo (2007) e Marconi (2004), a gestão de carreiras no serviço público tem-se baseado em uma estrutura hierarquizada. E a progressão na carreira está ligada mais ao tempo de serviço do que a outros requisitos, como qualificação e mérito. Para Longo,

A gestão autônoma das carreiras se vê potencializada quando a empresa incorpora e coloca à disposição de seus empregados mecanismos de avaliação de sua competência e de seu potencial, ajudando-os a identificar as linhas de desenvolvimento mais adequadas. (LONGO, 2007, p. 46).

Segundo Marconi (2004), os órgãos públicos, salvo raras exceções, possuem estruturas com um número excessivo de carreiras, estruturadas segundo a formação profissional, e não de acordo com as atividades a serem desempenhadas.

Longo (2007) relata, ainda, que o planejamento das atividades setoriais deve ser claro e definido em dois sentidos, horizontal e vertical, para que a instituição possa aumentar a versatilidade e flexibilidade de seu capital humano, permitindo melhor aproveitamento dele.

A orientação aqui vai no sentido da ampliação da descrição dos cargos nos dois sentidos: a) horizontal, aumentando o número de funções atribuíveis ao titular do posto, caso a organização venha a necessitá-las, ou então reduzindo a especialização e padronização a um mínimo compatível com a eficiência e qualidade do trabalho; b) vertical, o que significa ampliar o leque de níveis ou faixas em que se classificam as funções que possam vir a ser exigidas do ocupante do cargo. Com frequência, esta segunda ampliação traz consigo mudanças na previsão das estruturas salariais. (LONGO, 2007, p. 148).

Nessa ordem, o PCCS é uma ferramenta que define o ingresso e ascensão dos servidores na carreira (promoções, remunerações) e orienta o desenvolvimento profissional deles, além da descrição dos direitos e deveres.

Ademais, a construção de um plano de carreira deve ser pensado não somente para atender as especificidades da instituição, mas também para atender aos anseios dos servidores. Deve haver um consenso entre instituição, servidores e seus representantes (sindicatos).

É essencial que o PCCS tenha uma descrição objetiva dos cargos, função e tarefa, pois, assim, se torna mais ágil a escolha de uma lotação para determinado servidor, sendo também uma ferramenta que auxiliará na implantação de gestão por competências. Para Oliveira (2017), a descrição de cargo fornece informações que servirão de base para obter o máximo de dados possível que serão utilizados para fins de remuneração, seleção, treinamento etc.

Com esse intuito, o decreto nº 5. 707/2006 busca a efetiva implantação da gestão por competências nas instituições públicas, e, nesse sentido, os PCCS deverão utilizar os insumos da gestão por competências para melhorar os critérios de promoção e crescimento na carreira, dentre eles a avaliação de desempenho e a capacitação de pessoal.

A par dessas informações, a presente pesquisa está relacionada ao desenvolvimento de pessoal; portanto, torna-se necessário conhecer o plano de carreira e melhorá-lo, se necessário, para que a instituição possa ter cargos e funções dinâmicas que acompanhem as mudanças no mundo do trabalho. Quanto ao Plano de Carreira, Cargos e Salários – PCCS –, o Decreto 1.634, de 30 de junho de 1989, criou os planos de carreira unificados das autarquias e fundações do estado de Mato Grosso. Após esse decreto, a Lei Complementar 74/2000 estabeleceu o primeiro PCCS da carreira dos técnicos. A Lei Complementar 321, de 30 de julho de 2008 (MATO GROSSO, 2008), com alterações na Lei Complementar 501/2013, é atualmente a que rege a carreira dos técnico-administrativos da UNEMAT.

O quadro 6 exemplifica cada cargo, especialidade, requisitos e atribuições gerais e específicas.

Quadro 6 – Cargos e atribuições

<b>Cargos</b>	<b>Especialidade</b>	<b>Requisitos para investidura no cargo</b>	<b>Atribuições gerais</b>	<b>Atribuições específicas</b>
Auxiliar Universitário	Auxiliar de Serviços Gerais (extinto)	Habilitação em nível fundamental completo de ensino.	I – Auxiliar Universitário: caracterizado por atribuições inerentes às atividades de manutenção de infraestrutura e de administração diretamente ou indiretamente relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão que exijam formação em nível	Não há a descrição específica dos cargos.
	Oficial de Manutenção (extinto)			
	Vigia (extinto)			
	Operador de Recursos Audiovisuais (extinto)			

Cargos	Especialidade	Requisitos para investidura no cargo	Atribuições gerais	Atribuições específicas
	Motorista Telefonista (extinto)		fundamental ou médio Dentro de suas especialidades, compreendendo também o exercício de chefia de divisão, quando englobam atividades afins com a sua especialidade, exercício de direção, assessoramento, cargos eletivos, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades, além de outras previstas na legislação vigente.	
Agente Universitário	Técnico-Administrativo do Ensino Superior – <b>Am</b> Técnico em Laboratório – Ap Cinegrafista – Ap Editor de Imagens – Ap Técnico em Contabilidade – Ap Técnico em Informática – Ap Técnico em Design – Ap Técnico Agrícola – Ap Técnico em Laboratório de Solos – Ap Técnico Agropecuária – Ap Técnico em Segurança do Trabalho – Ap Técnico em Enfermagem – Ap Intérprete de Libras – Ap Ledor Escrevente – Ap	Habilitação em ensino médio, a qual se subdivide em: <b>1 – Classe Am</b> – habilitação em ensino médio sem educação profissional; <b>2 – Classe Ap</b> – habilitação em educação profissional técnica em nível médio, de acordo com a especialidade.	Caracterizado por atribuições inerentes às atividades técnicas de ensino, pesquisa, extensão, planejamento organização, execução e avaliação das tarefas necessárias à administração do ensino superior que exijam formação em nível médio, compreendendo também o exercício de direção, assessoramento, chefia, cargos eletivos, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades, além de outras previstas na legislação vigente.	Não há a descrição específica dos cargos.
Técnico Universitário	Administrador Advogado Analista de Sistema Pedagogo Biblioteconomista Contador Economista Gestor Público	Habilitação em nível superior completo com diploma devidamente reconhecido pelo MEC, com registro no respectivo	Caracterizado por atribuições inerentes às atividades de ensino, pesquisa, extensão, planejamento, organização execução e avaliação das tarefas necessárias à administração do ensino	Não há a descrição específica dos cargos.

Cargos	Especialidade	Requisitos para investidura no cargo	Atribuições gerais	Atribuições específicas
	Jornalista	conselho profissional, se for o caso.	superior que exijam formação em nível superior, compreendendo também o exercício de direção assessoramento, chefia, cargos eletivos, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades, além de outras previstas na legislação vigente.	
	Letrado			
	Químico			
	Agrônomo			
	Biólogo			
	Engenheiro Sanitário			
	Físico			
	Geógrafo			
	Geólogo			
	Bioquímico			
	Arquivista			
	Assistente Social			
	Engenheiro em Segurança do Trabalho			
	Museólogo			
	Historiador			
	Nutricionista			
	Psicólogo			
	Publicitário			
	Relações Públicas			
	Terapeuta Ocupacional			

Fonte: Elaborado pela autora com base na Lei Complementar 321/2008 (2021).

É possível observar, no quadro 6, a descrição dos cargos, especialidades e requisitos para suas respectivas atribuições gerais e investidura, sendo que essas atribuições são parecidas para todos os cargos e no PCCS não constam as atribuições específicas de cada um. De acordo com Marras (2011), a função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo. Devido a isso, a falta das atribuições específicas dos cargos deixa a carreira frágil e os servidores, muitas das vezes, não sabem realmente qual sua função em determinado setor.

Oliveira assevera, ainda, que descrever um cargo/função significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz e por que ele faz:

**Tarefa** – É o conjunto de elementos que requer esforço humano para determinado fim, refere-se a atividades repetitivas, tendo como exemplo cargos operários.

**Atribuição** – É o poder específico de certos cargos e atribuições, referindo-se a atividades mais direcionadas, tendo como exemplo os mensalistas.

**Função** – É uma atribuição específica, inclui deveres e responsabilidades requeridas das atividades de um trabalhador, sendo expressos por um conjunto de tarefas exercidas de maneira sistemática por um indivíduo, que sem ocupar o cargo desempenha tal função.

**Cargo** – É a ocupação oficial do empregado, sendo composto por um conjunto de funções.

**Descrição de cargos** – É a expressão do processo que visa enumerar o conjunto de tarefas, atribuições e funções realizadas pelo colaborador em determinado cargo. Seria representar por escrito o que se realiza no dia a dia. (OLIVEIRA, 2017, p. 12).

A descrição de um cargo, suas funções e tarefas, envolve, além de estudos teóricos, o conhecimento da estrutura organizacional para que os cargos sejam realmente compatíveis com a missão da instituição. Sabe-se também que a construção de um plano de carreira, na administração pública, demanda vários trâmites legais, somados à participação efetiva dos servidores, sindicatos, conselhos institucionais e governo.

Nesse sentido, sugeriu-se uma redação para as atribuições específicas. Essas atribuições foram retiradas e implementadas pelo edital de concurso, do ano de 2011, e no processo seletivo, do ano de 2018. Então, a instituição já as utiliza para editais de concurso, e a sugestão é para que sejam inseridas no PCCS ou no regimento interno da UNEMAT. A redação sugerida refere-se à função específica do cargo de especialidade técnico-administrativa do ensino superior (Am) que, conforme o plano de carreira, é necessária à habilitação em ensino médio sem educação profissionalizante, para o ingresso na carreira.

**Especialidade Técnico-Administrativa do Ensino Superior – Am:** auxiliar e executar atividades de planejamento, organização e confecção, expedição de documentos administrativos, controle de estoques, patrimônio, arquivo; operar sistemas de informações gerenciais de pessoal, material e financeiro; utilizar ferramentas da informática básica como suporte às operações; executar as tarefas necessárias à administração do ensino superior que exijam formação de nível médio; exercer funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

As demais sugestões de atribuições específicas aos cargos estão descritas no Apêndice C.

### 5.3 Análise dos resultados

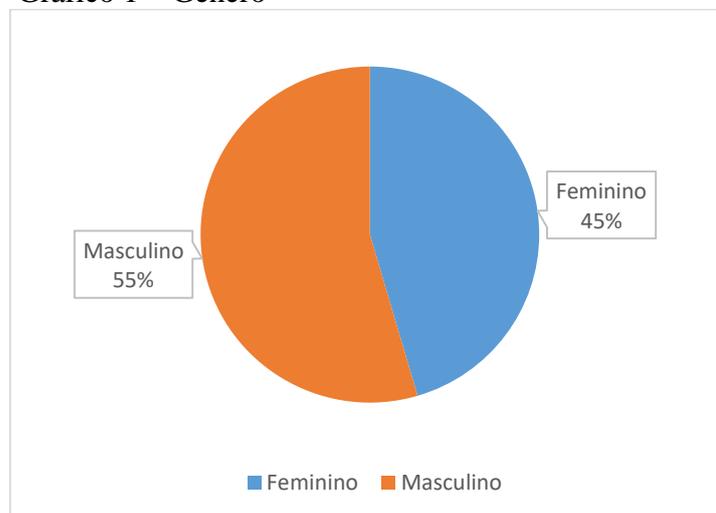
Apresenta-se, nesta seção, o resultado da pesquisa realizada por meio de questionários eletrônicos, disponíveis nos Apêndices A e B. Os resultados estão divididos em duas partes. Na primeira parte, são apresentados os resultados do questionário aplicado aos técnico-administrativos da unidade pesquisada (vide Apêndice A), tendo como amostra onze servidores, pelo qual se obteve uma taxa de retorno de 100%.

Na segunda parte, são apresentados os resultados dos questionários aplicados aos gestores da mesma unidade (vide Apêndice B), com uma amostra de dois gestores. Para esses questionários também se obteve uma taxa de retorno de 100%. Esses resultados foram balizadores para realizar o mapa de competências e a formatação do protótipo do sistema de banco de talentos.

Os participantes da pesquisa foram os técnico-administrativos efetivos lotados no Campus de Nova Mutum, o qual está sob gestão da UNEMAT desde o ano de 2014. Os profissionais que compõem o quadro técnico vieram transferidos de outras unidades, quando da transferência da unidade para o estado, que até então era gerida pelo município.

O questionário eletrônico (Apêndice A) aplicado aos servidores técnicos está dividido em seis seções, com perguntas abertas e fechadas. A primeira seção se trata da identificação, *e-mail* do respondente e do aceite ou não do termo de consentimento. Na segunda seção do questionário, foram analisados os seguintes dados de identificação: gênero, cargo, setor, tempo na função, setores já trabalhados, cargos de chefia, tempo de serviço e itens referentes à escolaridade.

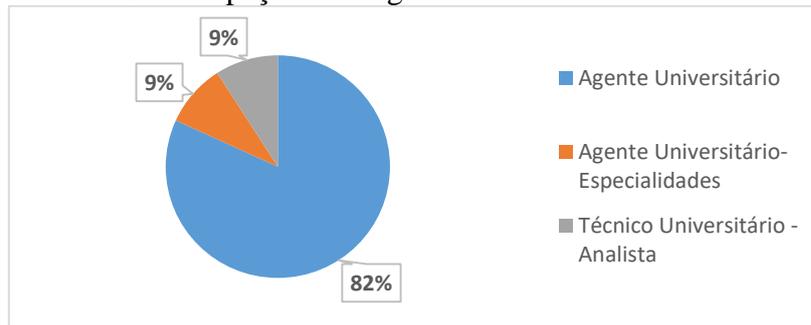
Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir dos resultados apresentados no gráfico 1, foi identificado que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, em uma proporção de 55%, e de 45% para o sexo feminino.

Gráfico 2 – Ocupação de cargos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Considerando as informações apresentadas no gráfico 2, foi identificado que 82% dos respondentes ocupam o cargo de Agente Universitário, 9% no cargo de Agente Universitário – (profissionalizante) –, e 9% dos respondentes ocupam o cargo de Técnico Universitário – Analista.

Para ingresso no cargo de Agente Universitário (Am) é exigido o ensino médio sem educação profissionalizante. Para Agente Universitário (Ap) é exigido o ensino médio profissionalizante de acordo com a especialidade exigida no edital, enquanto para Técnico Universitário (Analista), o requisito é nível superior na área exigida no edital.

Os resultados apresentados, no quadro 7, indicam a lotação dos servidores na unidade pesquisada e o tempo de lotação nos setores. Ressalta-se que esses profissionais são distribuídos em setores estratégicos, como as supervisões.

Quadro 7 – Lotação dos servidores

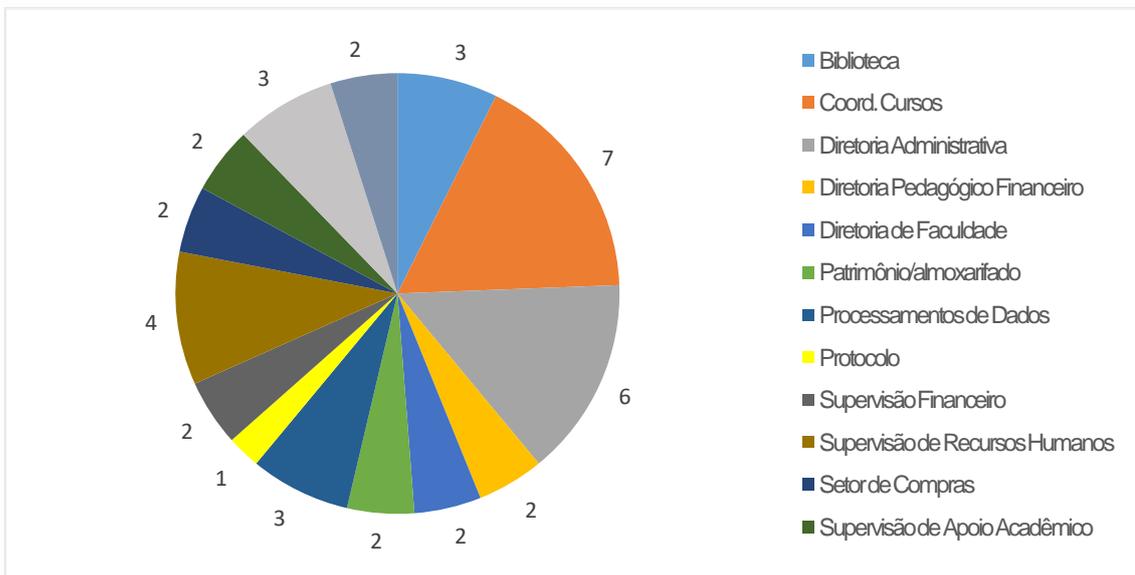
Setores	Quantidade de servidores por setor	Tempo de lotação no setor em meses
Licença qualificação	01	36 meses
	01	40 meses
Biblioteca	01	13 meses
	01	11 meses
Laboratório de Agronomia	01	96 meses
Patrimônio/Almoxarifado	01	4 meses
Recursos Humanos	01	24 meses
	01	6 meses
Supervisão Acadêmica	01	12 meses
Supervisão Financeira	01	96 meses
Tecnologia da Informação	01	72 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Percebe-se que nos setores em que se exige formação específica para os cargos, tais como Laboratório de Agronomia, Supervisão Financeira e Tecnologia da Informação, a rotatividade é menor. Foi identificada a existência de uma maior rotatividade em outros setores, devido ao fato da realização de mudanças a cada troca de gestão na IES.

Na amostra apresentada no gráfico 3, observam-se os setores que já foram ocupados pelos respondentes. Dois setores destacaram-se pela rotatividade de servidores. Cerca de 55%, equivalente a seis servidores, já foram diretores administrativos e cerca de 64%, equivalente a sete servidores, já foram lotados na coordenação dos cursos.

Gráfico 3 – Setores já ocupados pelos respondentes

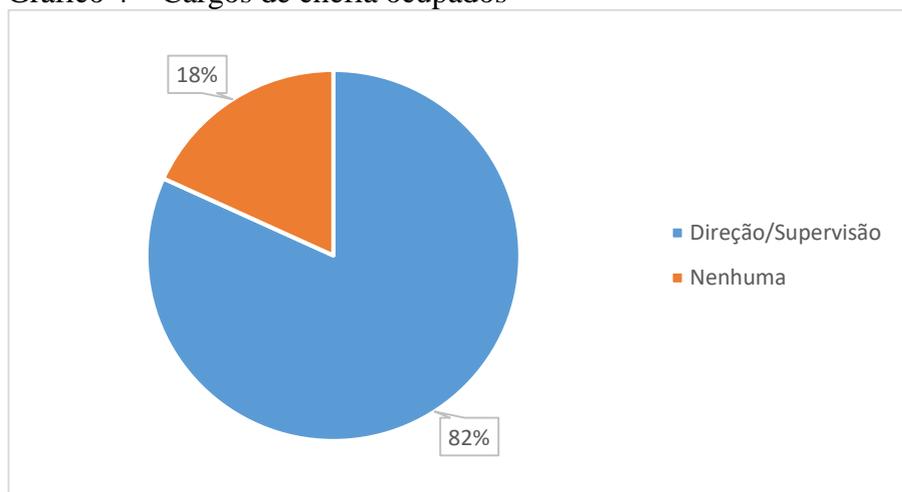


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Consta no Estatuto da UNEMAT a seguinte redação acerca dos requisitos para ser elegível ao cargo da diretoria administrativa: Art. 81. Poderá se candidatar, ao cargo de Diretor de Unidade Regionalizada Administrativa, o servidor efetivo da carreira dos PTES, com escolaridade mínima de graduação.

No gráfico 4, é apresentada a ocupação em cargos de chefia, indicando que 82% já passaram por cargos de direção/supervisão, e 18% ainda não ocuparam cargo de comando.

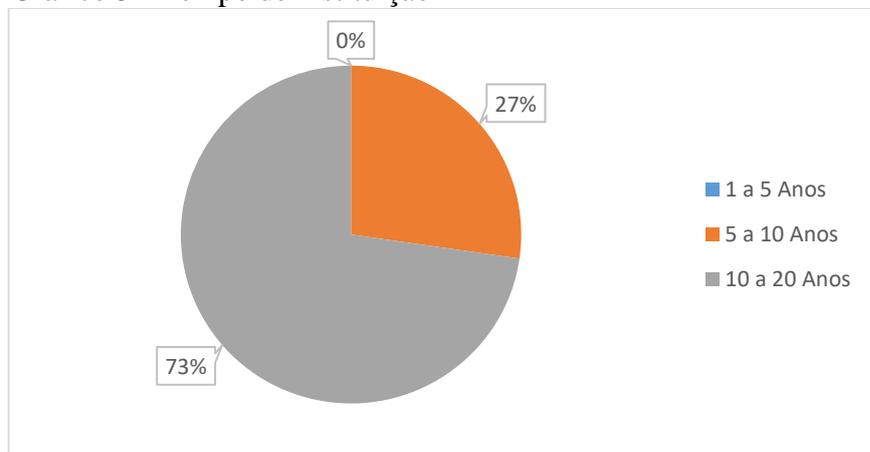
Gráfico 4 – Cargos de chefia ocupados



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os servidores que nunca ocuparam cargo de chefia são os servidores das áreas de especialidades. Em muitos Campus, os técnicos especialistas não concorrem ao cargo da diretoria administrativa, pois geralmente são os únicos especialistas no setor e acabam por não vivenciar essa experiência de gestão do Campus.

Gráfico 5 - Tempo de instituição

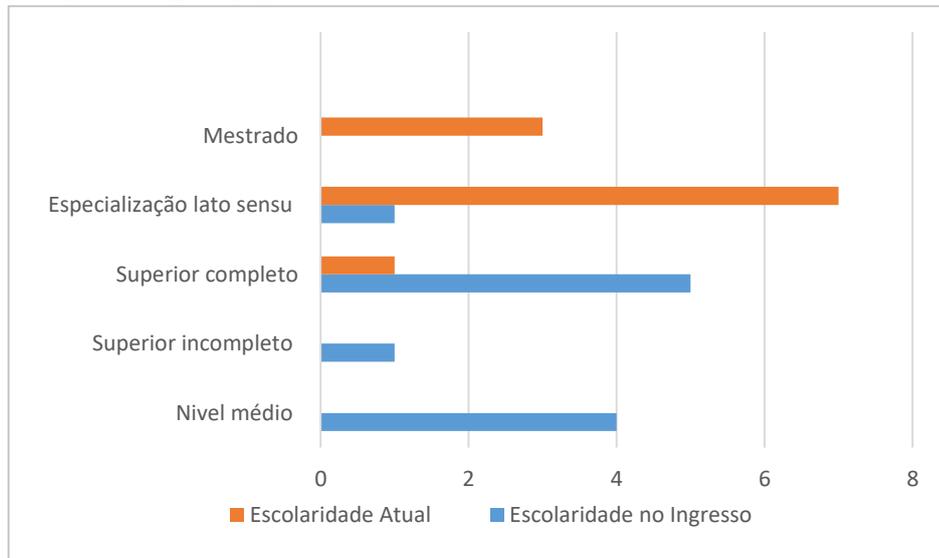


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quanto ao tempo de serviço na instituição, apresentado no gráfico 5, observa-se que 27% dos respondentes estão na instituição entre 5 e 10 anos, e 73% entre 10 e 20 anos. Foi identificado que esses 27% dos respondentes fazem parte do último concurso que a instituição realizou, no ano de 2012.

Adiante, no quadro 6 é possível observar a formação acadêmica dos respondentes.

Gráfico 6 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A amostra do gráfico 6 apresenta a relação de escolaridade ao ingressar no concurso e a escolaridade atual, sendo que todos os respondentes buscaram se qualificar e possuem nível de conhecimento superior ao ingresso da carreira, alguns com mais de uma graduação.

Quadro 8 – Formação acadêmica

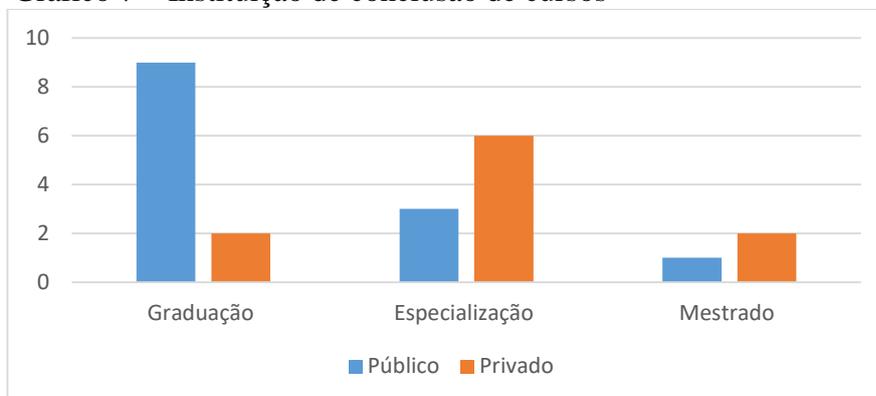
Graduação		Especialização		Mestrado	
Bacharel em Administração	03	Administração Hospitalar	01	Administração Pública	02
Bacharel em Ciência da Computação	01	Direito do Trabalho	01	Engenharia e Gestão do Conhecimento	02
Bacharel em Direito	02	Ensino em Matemática	01	-	-
Bacharel em Educação Física	01	Governo Eletrônico	01	-	-
		Gestão Pública	03	-	-
Licenciatura em Computação	01	-	-	-	-
Licenciatura em Letras	01	Direito Administrativo	01	-	-
Licenciatura em Matemática	01	Desenvolvimento de Sistemas	01	-	-
Bacharel em Secretariado Executivo	01	Gestão de Projetos	01	-	-
Tecnólogo em Web Design e Programação	01	Engenharia WEB	01	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O quadro 8 apresenta as graduações dos respondentes, distribuídas em diversas áreas do conhecimento. Os cursos de Bacharelado em Administração e de Bacharelado em

Direito são os mais apontados. Na especialização, o curso mais apontado foi o de Gestão Pública; quanto ao mestrado, a prevalência é em Administração Pública.

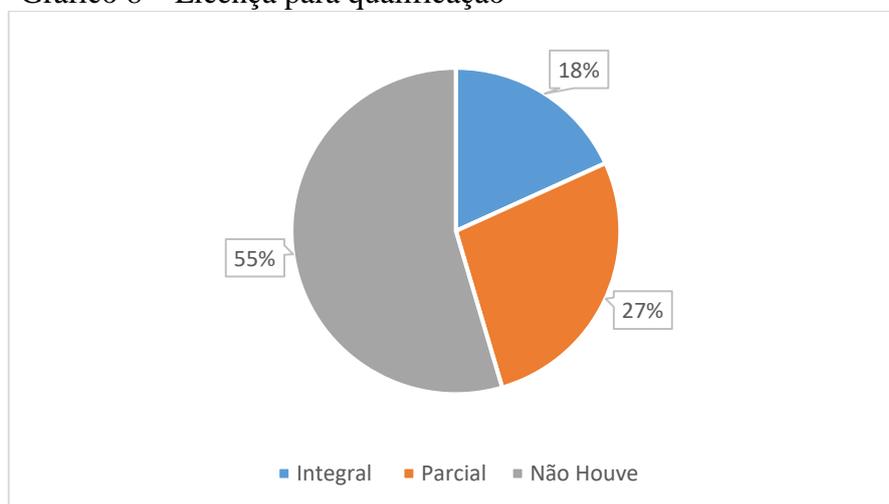
Gráfico 7 – Instituição de conclusão de cursos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O gráfico 7 mostra em que tipo de instituição foram concluídos os estudos dos respondentes. Os resultados indicam que as graduações foram, em sua maioria, concluídas em instituições públicas, enquanto as pós-graduações *lato sensu* e *stricto sensu* foram concluídas em instituições privadas.

Gráfico 8 – Licença para qualificação



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

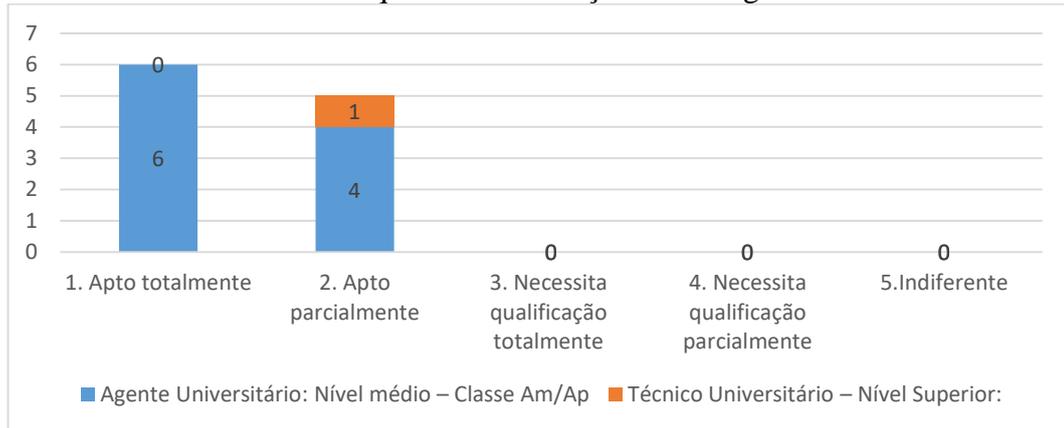
No gráfico 8, é possível observar o quantitativo de respondentes que tiveram licença para qualificação. Desses, 18% efetuaram sua qualificação com licença integral, 27% parcial e para 55% não houve licença.

A porcentagem de respondentes que não tiveram licença pode ter motivação em vários fatores: não solicitação da licença, ingresso no concurso já com escolaridade superior ao

solicitado no edital ou ao fato de que a vigência da legislação que permite licença parcial ou integral ainda não estava em vigor (a Resolução nº 065/2011 (CONEPE) começou a vigorar em 10 de novembro de 2011).

Na análise da seção três, são consolidadas as respostas aos questionamentos referentes ao plano de carreira dos servidores.

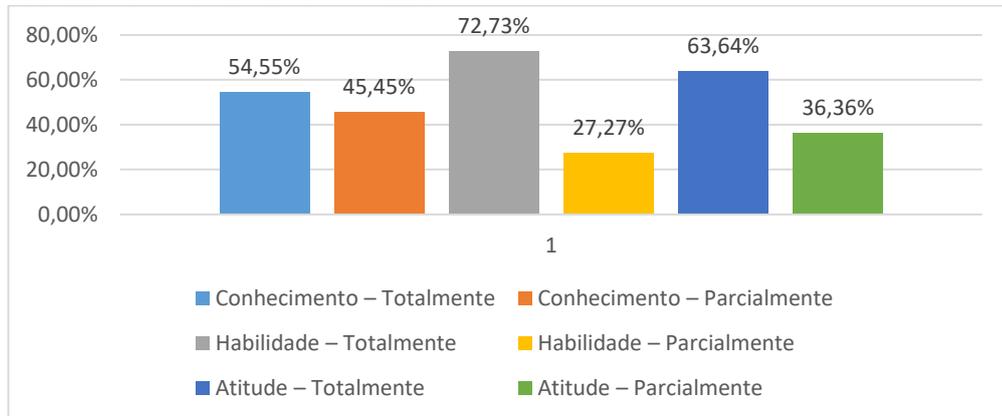
Gráfico 9 – Conhecimentos quanto às atribuições dos cargos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na seção três, foi analisado o conhecimento quanto à atribuição inerente aos cargos (gráfico 9), levando em consideração a definição de cargos descritos no PCCS. Cerca de 60% (6) dos respondentes dos cargos de Agente Universitário, nível médio Am/Ap, se consideram aptos em relação às atribuições do cargo, e 40% (4) aptos parcialmente. Já o Técnico Universitário (nível superior) se considerou apto parcialmente.

Gráfico 10 – Conceitos do CHA



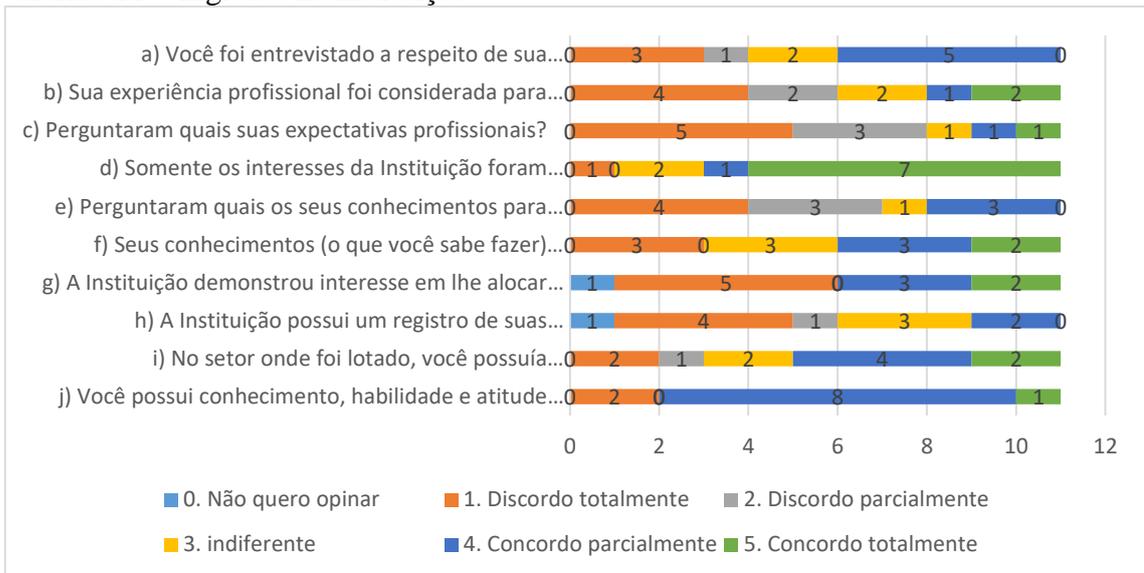
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Verifica-se, no gráfico 10, que quando perguntado aos respondentes a respeito dos conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes (perguntas específicas para cada conceito

relacionado às competências), os servidores se consideram com mais habilidades e atitudes para a resolução de atividades. Somente depois, em terceiro lugar, foi indicado o conhecimento.

Na seção quatro, foram analisadas as questões quanto ao ingresso na instituição (gráfico 11).

Gráfico 11 – Ingresso na instituição

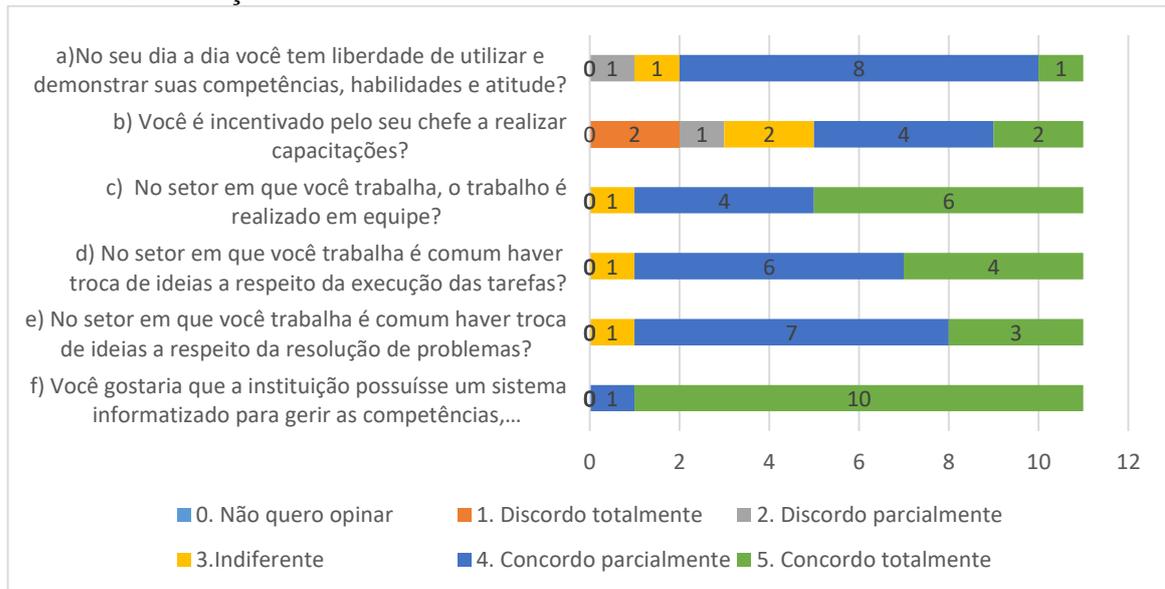


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na análise relacionada ao ingresso na instituição, foram feitas dez perguntas para balizar quais os fatores foram considerados pelos gestores para alocação do servidor. Verificou-se que as respostas foram, majoritariamente, em “discordância total” ou “concordância parcial”. No gráfico 11, os resultados indicam que, durante o ingresso na instituição, as *expertises* dos servidores não foram levadas em consideração, tendo muitos sido alocados exclusivamente de acordo com as demandas internas da instituição.

Na seção cinco, são analisadas a relação entre o ambiente de trabalho e a instituição. Em relação ao ambiente de trabalho demonstrado no gráfico 12, verifica-se que para quatro das seis questões foram respondidas as opções “concordo parcialmente” e, somente em duas, “concordo totalmente”. Adiante, observa-se divergência também, nas perguntas C, D e E. Apesar de a maioria ter respondido que no setor o trabalho é feito em equipe, os respondentes discordam parcialmente quando se pergunta se há troca de ideias a respeito da execução de tarefas e resolução de problemas.

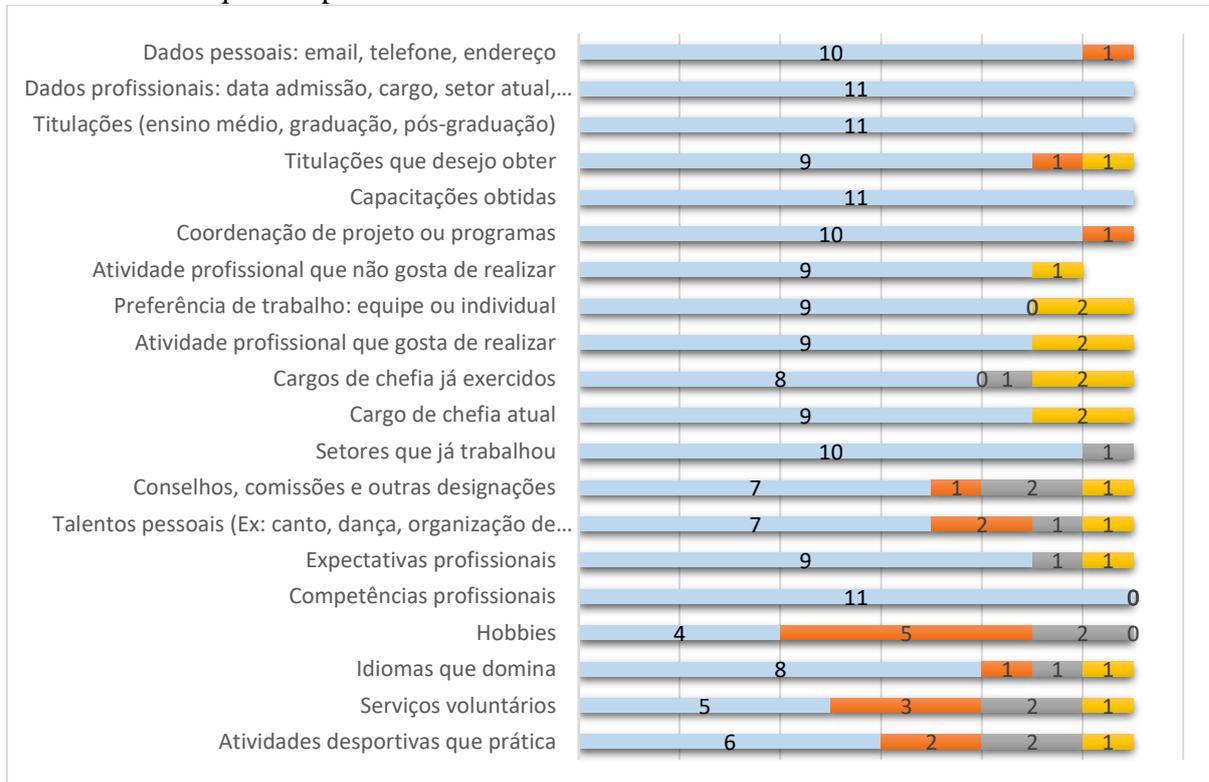
Gráfico 12 - Relação com o ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seção seis trata dos itens a serem considerados para o banco de talentos, pela perspectiva dos técnico-administrativos. Nesta seção, os respondentes indicaram qual a importância dos itens descritos para que se possa desenvolver o banco de talentos.

Gráfico 13 – Requisitos para o banco de talentos – técnicos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir dos resultados apresentados no gráfico 13, os respondentes indicaram quais itens consideram importantes para constar em um banco de talentos.

Foi observado que todas as opções indicadas pelos respondentes foram consideradas muito importantes. Exceto a sugestão dada por parte de um dos respondentes, a de que o banco de talentos contemple o estado civil. Análises posteriores levaram à conclusão de que a sugestão não seria relevante para as informações a serem fornecidas pelo sistema.

### ***5.3.1 Considerações parciais do mapeamento dos técnicos***

Ao analisar as respostas dadas pelos respondentes foi identificado que a maioria é do sexo masculino e cerca de 82% ocupam o cargo de agente universitário, para o qual a escolaridade exigida para ingresso é nível médio. Com exceção do setor de tecnologia da informação e dos servidores afastados para qualificação, todos os outros setores, demonstrados no gráfico, são ocupados por agentes universitários em cargo de supervisão. Foi constatado que existe uma grande rotatividade em relação ao tempo de permanência nos setores, com exceções dos cargos específicos.

Observou-se, além disso, que aproximadamente 82% dos respondentes já foram lotados na maioria dos setores, tendo uma predominância nos setores da diretoria administrativa e coordenação de cursos, esse é também o percentual para ocupação dos cargos de diretoria/supervisão. Vale ressaltar que, conforme o estatuto da UNEMAT, o cargo para diretoria administrativa se dá por meio de eleição, tendo como requisito ser efetivo da carreira e possuir escolaridade mínima de graduação. Os respondentes, em grande parte, possuem mais de dez anos de instituição.

Quanto à escolaridade, foi averiguado que todos os respondentes possuem titulações maiores que as apontados no período de ingresso no concurso. Alguns possuíam duas graduações, duas ou mais especializações, mestrado ou doutorado. A maioria das graduações foi concluída em universidades públicas, enquanto a maioria das pós-graduações *lato sensu* e *stricto sensu*, em universidades privadas. Os resultados mostram que 45% dos respondentes tiveram licença integral ou parcial para qualificação.

Na análise quanto ao conhecimento das atribuições dos cargos descritos no PCCS, a maioria se considerou totalmente apta para o desempenho da função. Quando perguntados quanto aos conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes, os resultados indicam que os servidores se consideram com mais habilidades e atitudes do que com conhecimento. Nessas duas respostas, observa-se que há uma divergência, pois na primeira a maioria se considera apta

totalmente quanto às atribuições que o cargo exige (conhecimento); e na segunda os servidores se consideram com menos conhecimento (54, 55%), mas com mais habilidade (72, 73%) e atitude (63, 64%).

Quando questionados se ao ingressar na instituição foram considerados os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, em um rol de dez perguntas, a maioria sinalizou a opção de “discordância total” ou “parcial”. A partir dos resultados dessas perguntas, foi possível balizar como a instituição recebe e aloca os profissionais quando ingressam na instituição.

Em relação ao ambiente de trabalho, foram feitas perguntas para analisar a relação servidor/chefia e trabalho em equipe. A análise indicou a existência de algumas divergências nas respostas, em que a maioria respondeu que o trabalho era feito em equipe. No entanto, discordam parcialmente em relação à pergunta sobre se “existem trocas de ideias no setor relacionadas à execução das tarefas e resoluções dos problemas”.

Considerando que o PCCS não possui as funções específicas (competências) de cada cargo, fato que dificulta a realização do mapeamento, foi desenvolvido, durante esta investigação, um mapa de competências, com base nas respostas dos questionários e no conjunto das três dimensões da gestão por competências, os resultados indicaram que a deficiência em todos os setores se deve à falta de conhecimento específico para os cargos.

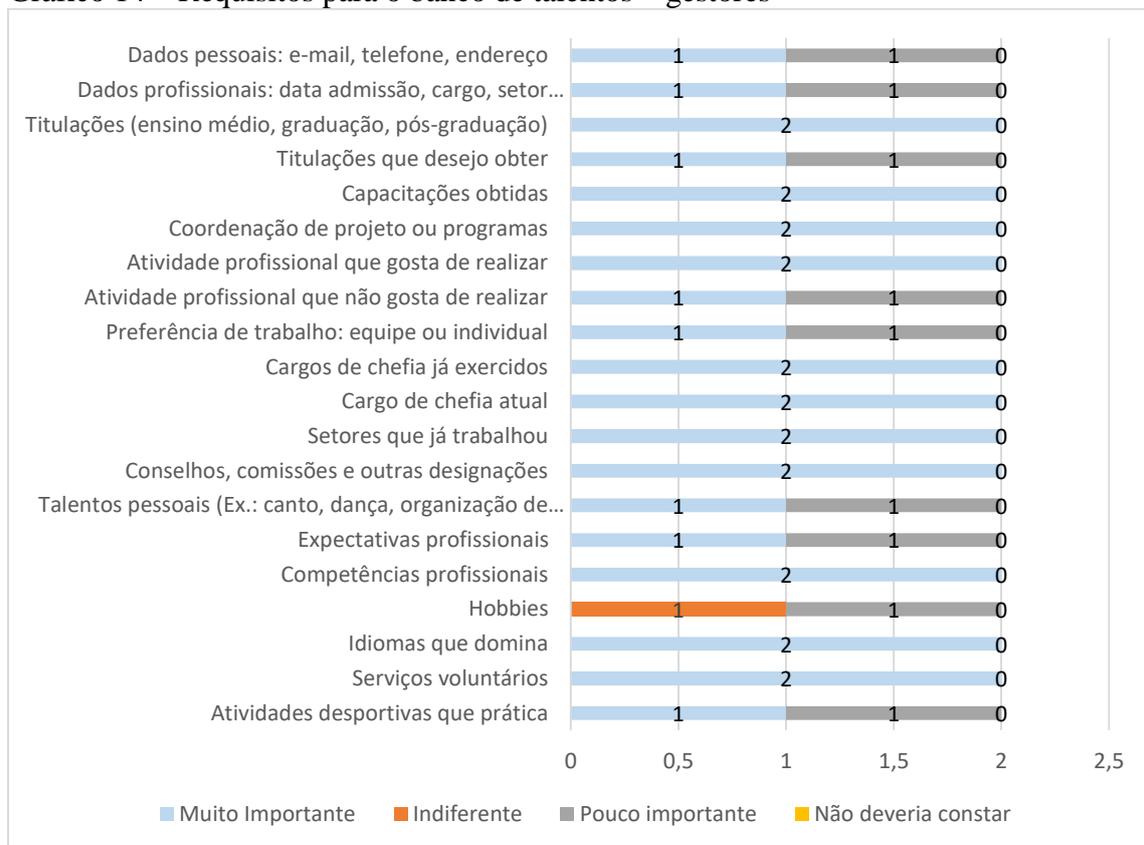
De acordo com os resultados apresentados, as maiores lacunas são referentes ao conhecimento. De acordo com os respondentes, a instituição não leva em consideração o conhecimento do servidor ao ingressar no serviço e, talvez por esse motivo, a lacuna quanto ao conhecimento é evidente. O mapeamento levou em consideração as atribuições gerais do cargo de técnico-administrativo elencadas no PCCS. Em uma eventual implantação de gestão por competências, com atribuições específicas definidas para os cargos, um novo mapeamento deverá ser realizado, mais detalhado e conforme as atribuições específicas.

Considerando o nível de escolaridade exigido para o ingresso no concurso (nível médio), tem-se servidores com níveis de formação três vezes acima do exigido. Pode-se inferir que essa formação acadêmica elevada é motivada pelo plano de carreira e pelo incentivo da instituição para qualificação. No entanto, os servidores não se consideram aptos totalmente para exercer as atividades técnicas que demandam uma formação específica. Além disso, foram identificadas a falta de uma organização sistêmica da instituição, organização dos setores e gestão de processos. Considerou-se para esse cálculo os níveis existentes no PCCS.

#### 5.4 Análise dos resultados da pesquisa com os gestores

Nesta parte, foram analisadas as perguntas direcionadas aos gestores do Campus de Nova Mutum, com o intuito de verificar o conhecimento sobre o tema gestão por competências e também para indicar os requisitos para o protótipo de banco de talentos. O gráfico 14 apresenta, justamente, os requisitos para um protótipo desse banco de talentos.

Gráfico 14 – Requisitos para o banco de talentos – gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ao considerar os resultados apresentados no gráfico 14, pode-se inferir que os gestores respondentes indicaram a relevância da maioria dos requisitos para estar no banco de talentos, tais como: dados pessoais e profissionais referentes à titulação, capacitações, coordenação de projetos ou programas, atividades que gostam e não gostam de realizar, histórico de funções e setores, participação em atividades especiais, expectativas e competências, idiomas conhecidos, serviços voluntários e atividades desportivas. Esses resultados estão alinhados aos resultados obtidos na pesquisa com os técnicos.

Por meio das questões abertas, direcionadas aos gestores, foi investigado o grau de conhecimento acerca do assunto e qual a importância para a instituição. As questões foram enviadas via *Google Forms* e estão no Apêndice A.

Na primeira questão direcionada aos gestores, questionou-se sobre o entendimento pessoal sobre gestão por competências, obteve-se as seguintes respostas:

**Gestor 1:** Gerenciar para que os recursos humanos sejam alocados em setores onde possuem conhecimento acerca da atividade a ser executada ou formação para que facilite/melhore o desenvolvimento desta atividade melhorando o desenvolvimento da organização como um todo.

**Gestor 2:** A escolaridade é uma das prerrogativas para exercer algumas funções no meio educacional, uma vez que as exigências do mercado apontam para profissionais com conhecimento de gestão. Entretanto, na empresa comercial essa prerrogativa fica a critério do maior ou menor grau de produtividade frente aos objetivos da empresa, em outras palavras, podemos dizer que o gestor que apresentar capacidade de liderar sua equipe e trazer resultados positivos para a empresa terá reconhecimento, e este não está ligado necessariamente à escolaridade do sujeito e sim à forma de liderança e de resolver problemas.

Analisando as duas respostas, verifica-se que o conhecimento, formação e produtividade aparecem em ambas as respostas, sendo essa a compreensão dos gestores sobre gestão por competências.

Notou-se, também, a partir das respostas, que o tema gestão por competências precisa ser melhor entendido, principalmente pelos gestores, pois ocupam cargos de liderança. Em uma possível implantação de gestão por competências na instituição, os gestores serão primordiais para essa mudança. As transformações que se busca, para a administração pública, necessitam de líderes que estejam abertos a mudanças no estilo de gerir e liderar. Para Tanure (2011), o perfil necessário é o do profissional que lide tão bem com a dimensão emocional quanto com a racional, ou seja, que integre as competências de gestor às de líder. Esse é o perfil do líder transformador ou dirigente.

A segunda indagação questionou os gestores sobre a forma como a diretoria avaliava os talentos dos servidores, foram obtidas as seguintes explicações:

**Gestor 1:** Nos primeiros seletivos onde havia uma etapa de entrevista buscou-se identificar pessoas com afinidades com os setores previstos para instituição, porém quando houve apenas provas esta atividade fica um tanto quanto complexa, mas buscou-se formações e experiências anteriores que pudessem contribuir com a atividade. Quanto à transferência de servidores efetivos não havia muito a se fazer, buscou-se lotar setores essenciais onde o treinamento é complexo e impacta nas atividades essenciais do Campus junto com a experiência destes.

**Gestor 2:** Até o momento a gestão ainda não faz avaliação de talentos, porém entende que a qualificação e formação acadêmica na área de gestão, a liderança eficaz em grupo, são características imprescindíveis para criar um mecanismo de banco de talentos de uma instituição de ensino superior.

A partir dos enunciados dados, verifica-se que a gestão ainda caminha em passos lentos para uma gestão de competências. Apesar de o gestor 1 (um) responder que já foram feitas entrevistas para a alocação de servidores contratados, os servidores efetivos são alocados em setores estratégicos para o Campus, sem uma entrevista prévia.

A terceira questão indagou sobre os critérios para alocação dos servidores, obteve-se as seguintes informações:

**Gestor 1:** Conhecimento prévio da atividade, experiência, necessidade da organização, treinamento, formações relacionadas que possam contribuir à atividade.

**Gestor 2:** O crescimento e ascensão tem a ver com a formação continuada do servidor, suas habilidades junto aos colegas de trabalho na hora de resolver problemas, pro atividade, assiduidade e acima de tudo compromisso com a missão da IES.

Alguns talentos importantes foram indicados pelos gestores como critérios para alocação dos servidores, tais como: conhecimento, experiência, treinamento, formação, habilidades, assiduidade e compromisso.

A quarta questão, direcionada aos gestores, perguntou qual a forma usada por eles para incentivarem os servidores a potencializar seus talentos, obteve-se as seguintes respostas:

**Gestor 1:** Treinamento, liberdade em inovar nas atividades.

**Gestor 2:** Promovendo a liderança participativa, envolvendo seus servidores nos processos decisórios, incentivar participação de todos em formação continuada, delegar autoridade e o uso do feedback.

Os gestores concordaram que treinamento, autonomia e liberdade são fatores importantes para potencializar os talentos dos servidores.

A quinta questão questionou se os diretores visualizavam a gestão por competências como facilitadora para o desenvolvimento da UNEMAT e de seus servidores, as respostas dadas foram:

**Gestor 1:** Sim, porém um tanto quanto complexa para ser colocada em prática.

**Gestor 2:** Sim, a competência pressupõe do conhecimento das relações interpessoais; das habilidades das relações sociais no trabalho, trabalho em equipe, participação dos servidores no processo decisório, e não só enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho.

Os respondentes concordaram que a gestão por competências seria uma facilitadora para o desenvolvimento da instituição, porém ainda consideram complexa sua implantação na prática.

Na sexta questão, direcionada aos gestores, indagou-se a respeito das dificuldades que deveriam ser observadas numa hipotética implantação de gestão por competências na UNEMAT:

**Gestor 1:** Cultura Organizacional, Investimento em treinamento de novas equipes.

**Gestor 2:** A visão dos servidores, que primam pela relação dos aspectos técnicos e práticos do trabalho, no órgão público.

Os pesquisados indicaram as seguintes dificuldades em uma possível implantação de gestão por competências: cultura organizacional, investimento em treinamento e burocracia.

A sétima questão investigou, os dirigentes, sobre qual dos três elementos do conceito de competência (conhecimento, habilidade e atitude) é mais importante. A isso, eles responderam:

**Gestor 1:** Conhecimento.

**Gestor 2:** Conhecimento.

Ambos indicaram o conhecimento como um dos elementos principais do conceito de competências.

Na oitava questão, questionou-se qual o entendimento dos gestores quanto ao principal objetivo da capacitação dos servidores. As respostas apontam:

**Gestor 1:** Equiparar conhecimento de um grupo num dado domínio.

**Gestor 2:** É constante, tanto nos meios acadêmicos como no universo empresarial, e está sempre cercada de polêmicas quando se reflete justamente sobre a formação/capacitação dos servidores que adentram ao mercado de trabalho. Porém, o profissional demonstra ter conhecimento em relação ao trabalho técnico, por outro lado faltam mecanismos para transmissão e integração dessas competências nas relações interpessoais. Com esse propósito é a busca da formação continuada, para qualquer indivíduo, inclusive para o servidor público, pois o mercado tem mostrado que o profissional deve estar sempre em busca de novos horizontes, de melhor qualificação, de novos conhecimentos.

De acordo com a resposta dada, a capacitação continuada é importante para obter conhecimento e, assim, melhorar os serviços prestados, é o meio de inclusão do indivíduo no mercado de trabalho.

Na nona questão, ainda aos profissionais líderes da instituição, interrogou se os gestores gostariam que a UNEMAT possuísse um sistema informatizado sobre o capital humano da instituição. Os profissionais argumentaram que:

**Gestor 1:** Sim, poderia facilitar diversas atividades não apenas internas, mas na solução de problemas da sociedade, governo e indústria.

**Gestor 2:** A resposta sim ou não! Não possível para essa questão, pois vejo que não basta um sistema informatizado, mais sim uma política da gestão, de incentivar essas práticas na IES. Porém, acima de tudo, essas ações também devem ser demandas pela categoria de profissionais, visto que não é a criação, mas a efetivação e adesão dos servidores. Aqui poderia ser bem utilizada a relação de competência: CHA, conhecimento, habilidades e atitudes.

Em relação à instituição possuir um banco de talentos, os gestores consideram importante e que facilitaria atividades e resoluções de problemas, não somente internos, mas também externos. Ao analisar as respostas de ambos, constata-se que ainda há muito que ser estudado sobre a temática gestão por competências. Os gestores, assim como os servidores, ainda não têm uma compreensão plena sobre o que é a gestão por competências nem o porquê de ela ser uma ferramenta importante para a gestão de pessoas.

Pensando nisso, na seção seguinte, serão apresentadas algumas proposições para que a UNEMAT possa pensar em uma possível implantação de gestão por competências.

#### ***5.4.1 Descrição de proposta de modelo para banco de talentos***

A proposta do projeto de banco de talentos surgiu a partir de uma necessidade crescente para buscar pessoas qualificadas e com o perfil compatível ao desempenho das funções a serem exercidas nas organizações.

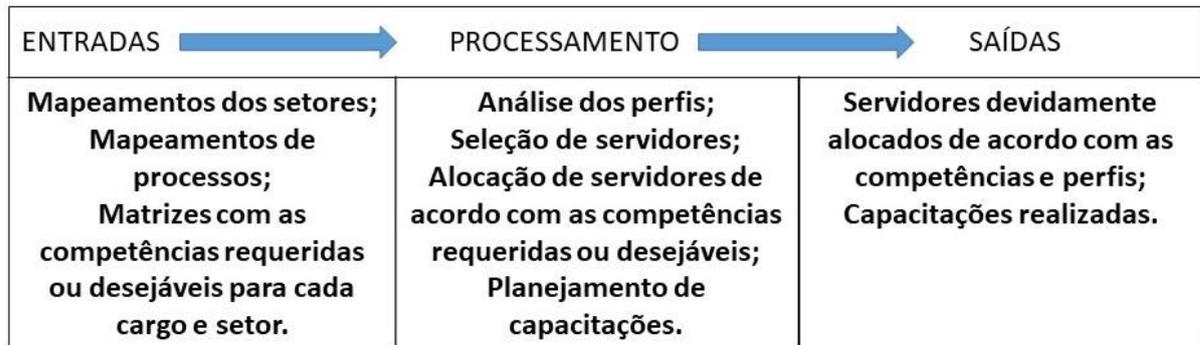
Nesse sentido, foi observado, durante esta pesquisa, que a UNEMAT possui um capital humano com formação acadêmica e técnica nas mais diversas áreas do conhecimento. Dessa forma, se faz necessário sistematizar esses dados, com informações precisas, de lotação de servidores, para que a instituição possa oferecer cursos necessários de capacitação, avaliar de forma precisa vagas para concurso, alocar melhor seus servidores e, mais importante, utilizar todo esse capital intelectual para o crescimento da instituição.

A instituição investigada ainda coleta dados de pessoal manualmente, com informações em sistemas diferentes, pastas funcionais e planilhas. Um exemplo de trabalho que poderia ser informatizado é a confecção do anuário estatístico, até então os dados dos servidores são coletados manualmente nos setores de recursos humanos dos Campus, e hoje tem-se três sistemas na instituição com dados diferentes em relação aos servidores. Nesse sentido, o banco de talentos pode facilitar diversas ações da universidade, dando mais celeridade nas atividades, de maneira a otimizar o trabalho dos profissionais.

Pensando em melhorias, o protótipo de banco de talentos proposto, na presente pesquisa, consiste em um banco de dados cadastrais de servidores da UNEMAT, que tem como

finalidade armazenar informações de todos os colaboradores. A exemplo, a figura 11 representa uma visão sistêmica da funcionalidade de um banco de talentos.

Figura 11 – Visão sistêmica de banco de talentos



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário aplicado (2021).

Esse método, quando implementado em uma ferramenta, possibilitará à instituição uma visão completa de seus servidores, pois armazenará dados primordiais para tomada de decisões. Assim, os gestores terão uma visão das competências dos servidores, facilitando a alocação de forma eficiente.

Vale dizer que pesquisa teve como um dos objetivos específicos identificar os campos que devem conter no protótipo do banco de talentos. Então, na sequência, serão apresentados os requisitos para o banco de talentos (no quadro 9), e a proposta de um fluxo de utilização para esse banco na instituição.

Quadro 9 - Requisitos funcionais para o Banco de Talentos

Requisitos funcionais	Servidores	Gestores
Dados pessoais: <i>e-mail</i> , telefone, endereço.	Muito importante	Muito importante
Dados profissionais: data de admissão, cargo, setor atual etc.	Muito importante	Muito importante
Titulações (ensino médio, graduação, pós-graduação).	Muito importante	Muito importante
Titulações que deseja obter.	Muito importante	Muito importante
Capacitações obtidas.	Muito importante	Muito importante
Coordenação de projetos ou programas.	Muito importante	Muito importante
Atividade profissional que gosta de realizar.	Muito importante	Muito importante
Atividade profissional que não gosta de realizar.	Muito importante	Muito importante
Preferência de trabalho: equipe ou individual.	Muito importante	Muito importante
Cargos de chefia já exercidos.	Muito importante	Muito importante
Cargo de chefia atual.	Muito importante	Muito importante
Setores em que já trabalhou.	Muito importante	Muito importante
Conselhos, comissões e outras designações.	Muito importante	Muito importante
Talentos pessoais (Ex.: canto, dança, organização de eventos, literatura, poesia, pintura).	Muito importante	Muito importante
Expectativas profissionais.	Muito importante	Muito importante
Competências profissionais.	Muito importante	Muito importante
Hobbies.	Indiferente	Pouco importante
Idiomas que domina.	Muito importante	Muito importante
Atividades desportivas que prática.	Muito importante	Muito importante

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário aplicado (2021).

No questionário direcionado aos respondentes, foram indicados alguns requisitos para que analisassem o grau de importância dos requisitos que poderiam constar no protótipo do banco de talentos. Todos os requisitos foram considerados importantes pelos respondentes, requisitos esses que são a base da presente proposta. No entanto, podem ser alterados, conforme a dinâmica e a necessidade da instituição.

A proposta, a seguir, descreve o processo de utilização do banco de talentos, foi elaborada de acordo com os requisitos indicados como pertinentes pelos respondentes desta investigação para um banco de talentos. A figura 12 ilustra esse formato:

Figura 12 – Modelo de banco de talentos para UNEMAT



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O modelo mostrado, acima, é dividido em quatro grupos que formam o banco de talentos, são eles:

a) Perfil da unidade administrativa: por meio do mapeamento dos setores, tem-se o perfil da unidade administrativa que deverá estar alinhado à missão da instituição e apresentará dados do setor, descrição de atividade, a quantidade de colaboradores necessários para cada atividade e quais as competências, habilidades e atitudes necessárias;

b) Perfil do servidor: Os dados dos servidores deverão estar atualizados junto à gestão de pessoas e deverá conter seus dados gerais, dados sobre a formação e competências pessoais e profissionais;

c) Percepção do servidor: O servidor deverá ter uma percepção em relação às dificuldades de infraestrutura do ambiente de trabalho, pontos fortes e pontos fracos da instituição na visão de colaborador, outras dificuldades encontradas na instituição e informações/sugestões que ele pode informar sobre sua atividade profissional;

d) Capacitação do servidor: Os dados dos servidores devem ser atualizados em relação às capacitações já obtidas (cursos, eventos, seminários etc.), com as áreas de interesse pessoal e profissional para participar e/ou realizar eventos.

Com um modelo de banco de talentos, a instituição terá um mapa real de seus servidores, podendo planejar capacitações, concursos, redistribuição de servidores, eventos, e obter um mapa real das *expertises* deles.

#### **5.4.2 Banco de talentos como estratégia gerencial à gestão de pessoas**

O banco de talentos foi pensado, principalmente, pelo fato de a pesquisadora, na época de ingresso no programa de mestrado, estar à frente da supervisão de recursos humanos do Campus de Nova Mutum, e ansiava por melhorias na qualidade dos serviços prestados na economicidade, na agilidade de tarefas e em uma lotação de servidores baseada em competências. Conseqüentemente, na pesquisa realizada com servidores do Campus, foi possível se observar que esse anseio também é compartilhado.

Portanto, o presente estudo, baseado em observação e análise documental, indicou que a instituição possui uma estrutura organizacional formal e em departamentos. Constatou-se, ainda, que para começar um planejamento de implantação de um modelo de gestão por competências, com uma respectiva utilização de um banco de talentos, a UNEMAT deverá investir em estudos e reestruturação documental dos processos e dos setores.

Isso porque a Universidade não possui uma descrição formal das tarefas que devem ser realizadas pelos setores, e nem todos os setores possuem gestão de processos. Muitas vezes, cada unidade realiza um processo de maneira diferente, além de não possuir uma descrição específica de cada função exercida pelos servidores técnicos.

O banco de talentos, alinhado a uma política de gestão por competências, tem como objetivo dinamizar as tarefas dos setores de gestão de pessoas e fornecer à instituição dados técnicos que resultarão em ações estratégicas para seu próprio gerenciamento. A seguir será detalhado como a gestão por competências e o banco de talentos poderão subsidiar a administração de pessoas no processo de recrutamento de pessoal.

#### **A) Ingresso na Instituição**

Existe a necessidade de utilização do banco de talentos no momento de convocação de novos servidores, visando mitigar os riscos relacionados ao problema de inadequação do

perfil do servidor para ser lotado em uma determinada área, no início do processo. Depois do seu ingresso, por meio de concurso ou processo seletivo, com o auxílio do banco de talentos, o servidor poderá ser alocado no setor de acordo com suas competências. O colaborador deverá preencher os dados constantes no banco de talentos.

- ✓ Cadastro funcional no banco de talentos;

- ✓ O servidor ingressante deverá indicar que deseja concorrer a determinada vaga;

A comprovação dos fatos mencionados nesse item deverá ser feita apenas pelo servidor(es) selecionado(s), sob pena de abertura de processo administrativo disciplinar, em caso de informação falsa.

Algumas informações desse banco de talentos poderão ser preenchidas pelo servidor sem necessidade de comprovação imediata, devido ao fato de o banco de talentos ter sido idealizado para identificar perfis adequados, sem desprezar a experiência na carreira.

Os novos profissionais, no momento do atendimento à convocação, devem proceder à digitação do cadastro, registrando seus dados pessoais, formação acadêmica, experiências profissionais e aptidões, construindo as suas competências evidenciadas pelo banco de talentos.

Com as informações cadastradas pelo servidor que opta por uma das áreas oferecidas, tem-se o cruzamento automático das competências acadêmicas e profissionais requeridas ou desejáveis para o preenchimento de uma vaga na unidade administrativa.

Esse processo de preenchimento de uma vaga em unidade administrativa descrita, potencialmente ideal, pressupõe a definição das matrizes de competências requeridas e desejáveis das áreas da UNEMAT, bem como um quadro padronizado de opções de cadastro funcional, de forma a permitir o cruzamento das informações e de um sistema criado propriamente para esse fim.

Em tese, a utilização efetiva de um banco de talentos consiste em uma oportunidade de análise de currículo estendida a todos os servidores, tendo em vista a existência de uma história de carreira a ser considerada, de cada servidor.

Adiante, a figura 13 apresenta o fluxo do processo que a gestão de pessoas deve realizar quando o servidor ingressar na IES.

Figura 13 - Fluxo de processo - ingresso



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

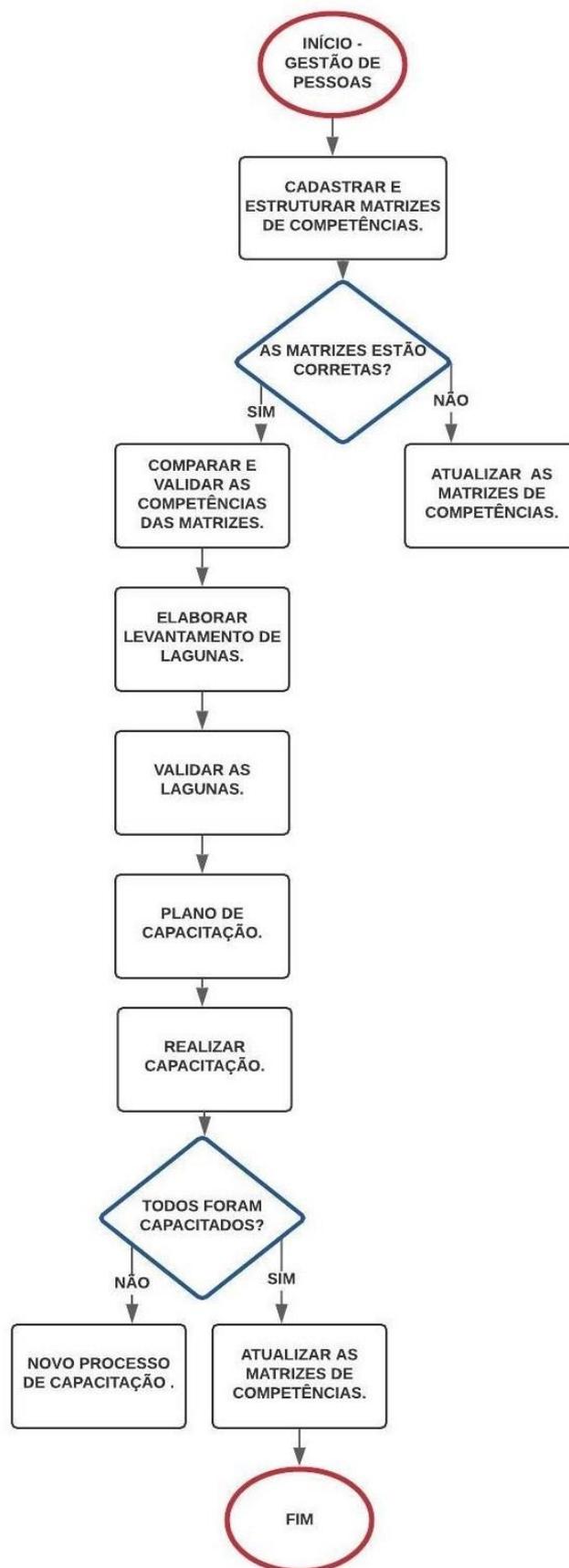
Para que se garanta oportunidade a todos os prestadores de serviço, e não apenas aos que estão ingressando, a UNEMAT poderá realizar um levantamento periódico das carências de pessoal nas áreas e, após análise, a IES poderá promover uma oferta das vagas para concorrência interna, durante determinado período.

## **B) Capacitação**

Recomenda-se a observação do fluxo de capacitação para o banco de talentos proposto, a ser automatizado futuramente em uma ferramenta de *software*:

- a) Cadastrar as matrizes de competências estruturadas a partir dos dados dos servidores da UNEMAT, visando gerar os respectivos registros;
- b) Verificar a necessidade de estruturar as matrizes de competências de outros cargos eventualmente não avaliados;
- c) Comparar as competências acadêmicas e profissionais requeridas, constantes nas matrizes de competências a serem desenvolvidas, com os dados constantes no cadastro existente na UNEMAT;
- d) Elaborar o primeiro levantamento de lacunas de competências a partir do banco de talentos;
- e) Validar o conteúdo das matrizes de competências com os gestores em função das lacunas evidenciadas;
- f) Elaborar uma rotina administrativa específica, detalhando o processo a ser automatizado e determinando a periodicidade de atualização das matrizes e os planos de capacitação e desenvolvimento correspondentes, visando o preenchimento das lacunas de competências evidenciadas.

Figura 14 – Fluxo de processo – capacitação



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A figura 14 apresenta o fluxo de capacitação a ser realizado pela gestão de pessoas. Esse referido processo de demandas para capacitação dos colaboradores, na UNEMAT, deverá utilizar também as informações propostas pelo banco de talentos, a partir dos resultados desta pesquisa. Além de que todos os dados referentes às capacitações e perfil profissional dos servidores deverão ser contemplados no banco de talentos da IES.

Apresenta-se, abaixo, a descrição dos principais passos do processo de utilização do banco de talentos proposto, para realização de seleção interna ou entre unidades acadêmicas.

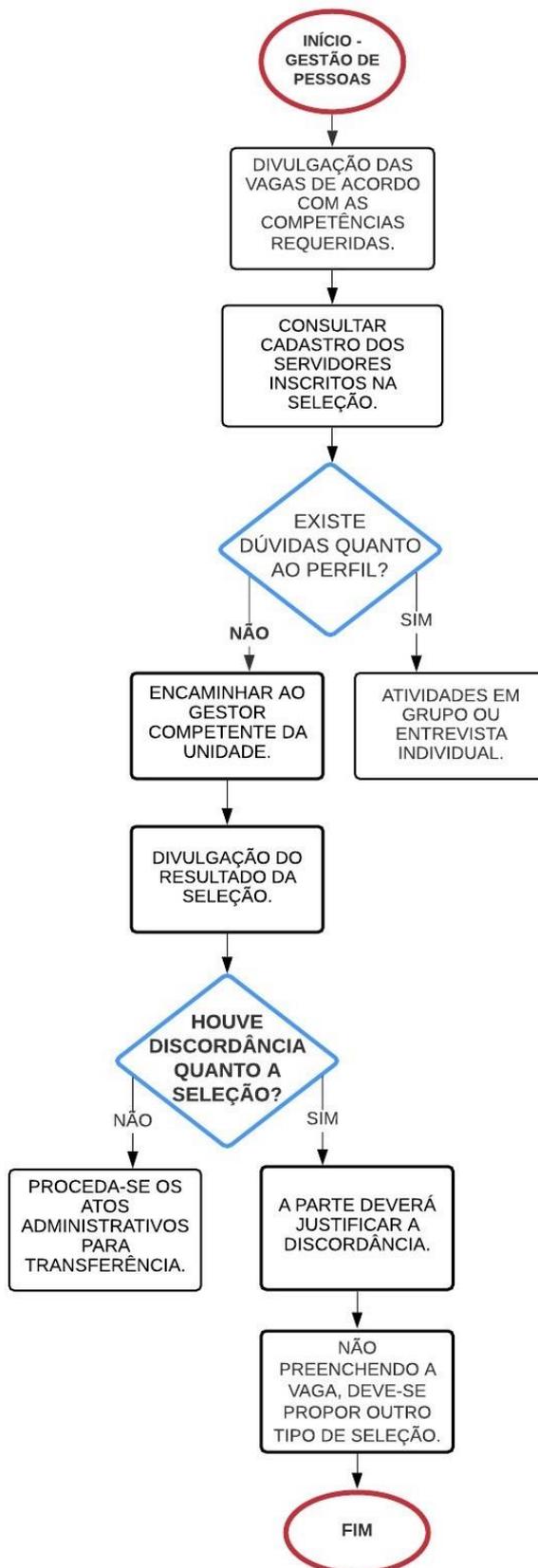
### **C) Seleção Interna de servidores**

Para seleção de candidatos a vagas existentes na unidade do servidor ou em outras unidades, o Campus deverá seguir o fluxo sugerido:

- a) Promover a divulgação da vaga a ser preenchida;
- b) A gestão de pessoas deverá consultar o cadastro dos candidatos inscritos para a vaga, com possibilidade de indicar, além das competências requeridas, as desejáveis, para fins de selecionar o candidato com melhor perfil;
- c) Em caso de persistir dúvida, existe a possibilidade da realização de atividade em grupo ou entrevista individual;
- d) A gestão de pessoas deverá encaminhar, ao gestor competente da unidade, a relação dos servidores selecionados, com justificativas baseadas nas informações constantes no banco de talentos, o qual deverá ter acesso aos dados das três últimas avaliações de desempenho do servidor, como parte da informação;
- e) No caso de concordância da transferência do servidor em função da necessidade institucional, o gestor, da unidade administrativa cedente, contará com o automático registro, no sistema da IES, sobre a vaga a ser preenchida por novo servidor, exceto em caso de desistência expressa;
- f) Deve-se promover a divulgação para os concorrentes do preenchimento da vaga;
- g) No caso de não concordância da transferência do servidor, o gestor da unidade administrativa demandada deverá justificar, de acordo com o órgão de origem do profissional, que analisará a justificativa;
- h) Nos casos em que a transferência exceda a determinado percentual a ser estabelecido, a recusa deverá ser justificada de acordo com a lei vigente;
- i) Em caso de não preenchimento de alguma vaga demandada por uma unidade administrativa, por ausência de candidato ou por não preenchimento dos requisitos, após

justificativa do gestor, analisada pela área de gestão de pessoas, a vaga deve ser disponibilizada para outro tipo de concorrência.

Figura 15 - Fluxo de processo - seleção



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A figura 15 apresenta o fluxo para seleção de servidores nos setores do próprio Campus ou em outras unidades acadêmicas da UNEMAT. Essa seleção deverá primar pelos princípios administrativos que regem a administração pública.

As informações compartilhadas, acima, se configuram como sugestões iniciais, oferecidas a partir dos resultados desta pesquisa, visando a implementação de um banco de talentos na Universidade do Estado do Mato Grosso – UNEMAT.

Dessa forma, uma utilização sistemática de um banco de talentos se apresenta como uma possibilidade de minimizar índices de insatisfação sobre essa temática por parte do capital humano, um dos ativos mais valiosos das instituições de ensino superior.

Em acordo com os resultados apresentados, aqui, verificou-se que o tema gestão por competências deve ser amplamente estudado pelos servidores, embasando-se no conhecimento teórico sobre o assunto para que haja um consenso quanto à viabilidade de sua implantação.

A pesquisa evidenciou, ainda, que o corpo técnico da instituição é academicamente qualificado. Mesmo para o cargo de nível médio, todos possuem graduação, alguns com especialização, mestrado ou doutorado. No entanto, a falta de capacitação específica para os setores foi recorrente nas respostas, principalmente ao ingressar na instituição.

Outro fator que a pesquisa evidenciou foi a falta de estrutura organizacional dos setores no que tange ao seu respectivo mapeamento, tarefas e processos. Esses fatores foram também identificados em outra pesquisa realizada na instituição pela pesquisadora Hoffmann (2020).

Na pesquisa de análise documental e observação, foi averiguado que a falta do regimento interno, ou de uma redação mais detalhada no regimento geral, sobre tarefas e funções dos servidores, setores, supervisões, assessoria e diretoria, permite diversas interpretações quanto aos cargos, causando, muitas das vezes, conflitos institucionais desnecessários.

Quanto à capacitação continuada dos servidores, cabe ressaltar que hoje a instituição não possui um plano de capacitação homogêneo para todas as unidades acadêmicas. Cada Campus, conforme a necessidade, solicita uma capacitação à PRAD ou a promove. As capacitações promovidas pelo Campus se fazem importantes para capacitar os técnicos com mais rapidez, tendo em vista que nele, a cada dois anos, se troca a maioria dos técnico-administrativos. Tais procedimentos acabam sendo realizados de forma diferente em cada unidade, justamente pela instituição não possuir em todos os setores um mapeamento de tarefas e processos.

Nesse sentido, diante do embasamento teórico e da pesquisa realizada, foi possível verificar que, caso a instituição opte pela implantação da gestão por competências, poderá conseguir um ambiente mais organizado e colaborativo, otimizar os trabalhos, incentivar e valorizar os servidores, aumentar a produtividade, superar metas, elevar os indicadores de avaliação institucional, ofertar vagas para concursos e seletivos de acordo com a real necessidade e competência e, principalmente, cumprir com eficiência a missão e seus valores institucionais.

Na seção seguinte, serão apresentadas algumas proposições para que a UNEMAT possa planejar uma possível implantação de gestão por competências.

#### ***5.4.3 Proposições para a gestão da UNEMAT***

Primeiramente, os gestores da instituição precisam enxergar a gestão por competências como uma ferramenta extremamente valiosa para alcançar objetos já delineados na missão da UNEMAT.

Oferecer educação superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural, contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e comprometidos com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática. (PEP/UNEMAT, 2015, p. 51).

Para isso, os gestores são os atores principais que nortearão as mudanças inovadoras que a instituição necessita. Nesse sentido, são eles que incentivarão os demais a realizar mudanças que por muitos serão vistas como drásticas e desnecessárias, mas serão essas ações inovadoras que levarão a UNEMAT a um patamar de excelência na gestão pública, cumprindo sua visão e objetivos como instituição.

Ser uma instituição multicampus de excelência em ensino, pesquisa, extensão e gestão com reconhecimento nacional e internacional, contribuindo para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento. (PEP/UNEMAT, 2015, p. 51).

Fato é que a instituição é uma máquina que necessita de constante manutenção, é feita de políticas internas e externas. Dessa forma, as sugestões aqui descritas necessitam dessas políticas para tornar a gestão por competências uma realidade institucional, baseando-se nas informações adiante mencionadas:

**Política interna:** para realização das proposições a seguir, serão necessários esforços e o entendimento de todos os servidores (técnicos e professores) acerca do tema, pois

serão ações que necessitarão dos conselhos, dos gestores da reitoria e diretores/supervisores das unidades:

1. Implantação de um sistema unificado de gestão de pessoas;
2. Inserir, no próximo PDI (2022) da universidade, a reestruturação dos setores e a implantação da gestão por competências;
3. Inserir, no Estatuto ou no Regimento Geral da UNEMAT, a visão clara das competências para cada função;
4. Capacitação dos servidores em gestão por competências;
5. Mapeamento dos servidores das unidades;
6. Avaliação de desempenho eficaz e alinhada às competências individuais e coletivas;
7. Planejamento de capacitação continuada;
8. Mapeamento dos setores;
9. Implantar e implementar o mapeamento de tarefas e processos nos setores;
10. Implantar um sistema de banco de talentos.

**Política externa:** existem ações que a instituição sozinha não consegue realizar. Dessa forma, é necessária uma política externa para sua realização. Nesse caso específico, sugere-se a intervenção do Sindicato dos Técnicos e da Assembleia Legislativa para:

1. Alteração do PCCS dos técnicos a fim de contemplar as ações específicas de cada cargo;
2. Analisar os cargos existentes no PCCS e a possibilidade de inserir novos cargos de acordo com as necessidades da instituição. As políticas externas, quando demandarem alterações em leis ou decretos, devem ser planejadas juntamente com o Sindicato dos Técnicos e Assembleia Legislativa.

Algumas das ações sugeridas já constam no planejamento estratégico, faltando apenas serem implantadas ou implementadas. Entende-se que muitas ações não foram ainda realizadas porque demandam recursos financeiros, os quais foram contingenciados nos últimos anos. Ainda assim, essas ações devem novamente constar no PDI para que não sejam esquecidas, e sim implantadas assim que possível.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública ainda necessita avançar no quesito gestão de pessoas, tendo em vista que o atual modelo de gestão tem como princípio a reforma do aparelho do Estado, que passa a ser orientado pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos. No entanto, esse modelo de gestão ainda não é a realidade de muitas instituições, visto que a gestão por competências ainda é pouco conhecida na esfera pública e muitas vezes confundida com motivação, liderança, recompensa e trabalho em equipe, apesar de estar interligada a esses conceitos.

De forma contundente, existe uma questão crucial para que a gestão por competências seja realmente reconhecida como uma ferramenta de transformação na gestão de pessoas: as instituições necessitam mudar sua cultura organizacional enraizada desde o modelo da gestão patrimonialista.

Em virtude dessas mudanças intencionadas, a presente pesquisa teve como objetivo geral mapear o capital humano dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso - Campus de Nova Mutum e propor um protótipo de banco de talentos, respondendo ao questionamento sobre como a gestão por competências e a proposta de implantação para um banco de talentos podem contribuir para a melhoria da gestão de uma IES pública e estadual.

Em relação aos objetivos específicos, a começar pelo “mapear as competências dos servidores técnicos do Campus de Nova Mutum”, foi contemplado nas seções 5.3 e 5.3.1, nas quais foram apresentados os resultados da pesquisa com os servidores. As considerações da análise sinalizam para a necessidade de um novo mapeamento caso a instituição inclua em seus manuais as atividades específicas dos cargos. O segundo objetivo específico da pesquisa foi “investigar o desenho dos cargos e funções previstos para os servidores, derivados das leis e decretos”, tendo sido contemplado na seção 5.2, na qual foram apontadas sugestões das atribuições específicas para os cargos de agente universitário e técnico universitário, descritas no apêndice C desta dissertação. O terceiro objetivo específico foi “mapear os requisitos que devem constar no banco de talentos”, esse foi contemplado nas seções 5.4.1 e 5.4.2, com a sugestão de um modelo de banco de talentos.

Os resultados obtidos, por esta pesquisa, confirmam a hipótese de que a adoção de um banco de talentos, associada a uma política de gestão por competências, contribui para melhoria das práticas de gestão de pessoas em IES.

A partir da observação dos processos administrativos, realizada durante o estudo de caso, foi identificado que a universidade ainda não possui um modelo de gestão por

competências. Cerca de 73% dos servidores técnico-administrativos possuem mais de dez anos na instituição e todos possuem escolaridade muito acima do que é exigido para o cargo. Os técnicos se consideraram com mais habilidades e atitudes para desenvolver as atividades do que com conhecimento. Com a implantação da gestão por competências, acredita-se que será possível realizar um mapeamento mais refinado, tendo em vista que, nesse processo, deverá ser realizado também o mapeamento dos setores e funções específicas para que o mapeamento seja completo e de acordo com as reais necessidades da instituição.

Quanto à análise das respostas dos gestores, observa-se que há necessidade de uma melhor compreensão do que é a gestão por competências e qual a importância para a instituição. Os gestores concordam que, quanto aos conceitos de competência, o mais importante é o conhecimento. Esse cenário nos mostra que a instituição precisa planejar ações mais específicas, quando se trata de capacitações para os setores, ou utilizar mapeamento de competências para alocar o servidor certo, no lugar certo. Observou-se, ainda, que não são consideradas, no ingresso do servidor, competências como conhecimento, habilidades e atitudes. Dessa forma, os servidores acabam sendo alocados nos setores em que está faltando pessoal ou em setores estratégicos, muitas vezes sem a devida capacitação.

O profissional que atua no setor de recursos humanos também se considera sem muito conhecimento, o que nos leva a questionar a respeito das ações que a universidade planeja para esse setor tão vital para o gerenciamento do capital humano. Os resultados obtidos indicam que o mapeamento de competências, alinhado a um sistema em que a instituição possa obter dados consistentes e que identifiquem, efetivamente, onde estão os servidores e quais são suas *expertises*, possibilitaria uma gestão mais eficiente, voltada a resultados, gestão de tempo, economicidade, excelência nos serviços prestados e, principalmente, a satisfação e a motivação do servidor em desenvolver suas atividades.

Logo, a utilização do banco de talentos proposto irá possibilitar que os gestores possam realizar consultas sobre o perfil de todos os servidores técnico-administrativos da instituição, facilitando o processo de distribuição das pessoas certas para as respectivas áreas. Um outro benefício deverá ser a maior facilidade para estruturação de times para projetos estratégicos que necessitem de pessoas com um determinado perfil profissional.

A partir da utilização do banco de talentos, a instituição também poderá definir planos de capacitação mais adequados para o seu corpo funcional, visto que o conhecimento e a capacitação continuada são primordiais para o desenvolvimento dela própria. Nesse sentido, a referida pesquisa contribuirá para novos estudos acerca do assunto, pois existe uma escassez de abordagens com o tema gestão por competência.

Além disso, este estudo poderá subsidiar discussões na IES pesquisada acerca de uma possível implantação do modelo de gestão por competência, uma vez que ficou evidenciado que a instituição necessita reorganizar seu desenho organizacional, pois os fluxos apresentados nas figuras 13, 14 e 15 só serão eficazes se o desenho da instituição estiver claro e bem definido.

Por fim, respondendo à questão problema da pesquisa, a gestão por competências é um modelo que se mostrou apropriado para a IES, juntamente com uma gestão de pessoas estruturada e com sistemas de gerenciamento eficientes.

Então, um banco de talentos, independentemente da forma que for implantado (sistemas automatizados, planilhas, manuais), será de grande relevância para a instituição, otimizando processos seletivos, capacitações, distribuição e redistribuição de servidores. Desse modo, a instituição conseguirá se moldar aos novos desafios evidentes no último ano, com inovação e melhoria dos processos institucionais, vistos como pilares para o novo futuro.

### **6.1 Limitações da pesquisa**

Quanto às limitações para a realização da pesquisa, as mais significativas foram: escassez de pesquisas na área de gestão por competências e número tímido de instituições públicas, em específico as instituições de ensino superior, que adotaram a gestão por competências.

A falta dos requisitos específicos, dos cargos no plano de carreira dos técnicos, também dificultou o mapeamento, tendo em vista que os requisitos gerais são semelhantes para todos. Outro fator limitador foi a falta de descrições dos setores e mapeamento de processos.

### **6.2 Sugestões para trabalhos futuros**

Esta pesquisa mostrou-se de grande relevância para a instituição, tendo confirmado, como indicado pela literatura, que a falta de um modelo gerencial para gestão de pessoas e competências pode gerar graves problemas.

Para trabalhos futuros, sugere-se:

1. Estudos sobre o melhor modelo gerencial para a gestão de pessoas;
2. Implantação de mapeamento de processos em todos os setores, visto que somente alguns setores possuem esse mapeamento;

3. Estudo mais aprofundado sobre as funções específicas dos técnicos, sugeridas nesta pesquisa;

4. Busca de mecanismos para conscientização de mudança da cultura organizacional de maneira que seja viável a construção de uma gestão voltada à competência.

Uma outra sugestão para a gestão da UNEMAT seria: salutar a constituição de uma comissão para analisar uma possível implantação do modelo da gestão por competências na instituição. No entanto, para que esse modelo tenha êxito, faz-se necessário, primeiramente, o mapeamento dos setores, tarefas e funções, para que se possa construir um modelo sólido e eficiente.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, L. S. **Gestão por competência no setor público**. 2015. 41 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Candido Mendes, Instituto a Vez do Mestre, Brasília, DF, 2015.
- AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.
- AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2015.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. Grupo GEN, 2012.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BEZERRA, Eduardo. **Princípios de análise e projeto de sistemas com UML**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- BURIGO, C. C. D; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 197-211, jan. 2013.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista ERA**, São Paulo, v. 41, n. 1. 2001.
- BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- BRASIL. **Decreto Federal nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em: 12 jun. 2020.
- BRASIL. **Decreto Federal nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica

e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto Federal nº 10.506, de 02 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamento para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10506.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10506.htm). Acesso em: 15 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto Federal nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública e o comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm). Acesso em: 23 set. 2020.

CÂMARA, M. A.; QUEIROZ, T. M. V. S. M. Gestão por competências e gestão por conhecimento e a área de Recursos humanos. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO*, 9., 2012, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2012.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escola de governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa e ação. Brasília, DF: ENAP, 2009.

CEARÁ. **Manual do Sistema de Banco de Talentos**. Fortaleza: SEPLAG, 2016. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/menu-servicos/banco-de-talentos/>. Acesso em: 19 fev. 2021.

COSTA, D.L.C. **Gestão por competência e do conhecimento**. Santa Catarina: Uniasselvi, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel do talento humano. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DENHARDT, Robert. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012.

DATE, C. J. **Introdução a Sistemas de bancos de dados**. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Gestão por competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FERREIRA, Giacomelli; LOUZADA, Cinthia. **Constituição e administração pública**. São Paulo: Ed. Sagah: Grupo A, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023499/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Editora Atlas. 2001.

GALVÃO, F. C. L. **Proposição de um banco de talentos na UFGD à luz da gestão por competência**. 2016. 78 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

GOLDENBERG, Mirian. Pesquisa qualitativa em ciências sociais. *In*: GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 14. ed. São Paulo: Record, 2015. p. 16-24.

GUIMARÃES, T. A. *et al.* Forecasting core competencies in R&D environment. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9., 2000, Miami. **Proceedings**. Miami: International Association for Management of Technology, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2007.

HEUSER, Carlos Alberto. **Projeto de banco de dados**. Porto Alegre: Ed. Bookmam Grupo A, 2011. v. 4.

HOFFMANN, E. **Indicadores estratégicos de gestão e otimização de custos em uma instituição de ensino superior pública**. 2020. 214 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

LANDIM, D. V. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências**. 2017. 141 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

LEME, Rogério. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

LERNER, W. **Competência essencial na administração**. São Paulo: Editora Global, 2002.

LIMA, A. K. da C. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES Pública**. 2010. 134. Dissertação (Mestrado) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

LIGHTSTONE, Sam. **Projeto e modelagem de banco de dados**. São Paulo: Editora Campus: Grupo GEN, 2013.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, Chicago, n. 140, p. 44-53, 1932.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARCONI, N. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., 2004, Madrid. **Anais [...]**. Madrid: [s. n.], 2004.

MARQUES, A. L.; PEREIRA, L. Z. P.; MORAIS, K.; ANDRADE, D. F. Gestão de carreiras no setor público: estudo sobre o processo de inovação e a resistência dos servidores em um governo de Estado. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOA E RELAÇÕES DE TRABALHO - ENGPR, 3., 2011, Local. **Anais [...]**. Local: EnGPR, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MATO GROSSO. Governo do Estado. Lei complementar nº 321/06/2008. Dispõe sobre o quadro e Plano de Carreira, Cargos e Subsídios dos Profissionais Técnicos da Educação Superior da UNEMAT. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso**, Poder Executivo, Cuiabá, ano 118, n. 24864, p. 6, 30 jun. 2008.

MEDEIROS, A. L.; BERTOLOSSI E. L.; SILVA M. A. R. O Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos de Universidades Federais: o caso de uma Universidade Federal do Norte do Brasil. **Revista Observatório**, Palmas, v. 3, n. 3, p. 584-618, 2017. DOI: <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n3p584>.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2015.

MOUTINHO, C. F. **Curso de Direito Constitucional**. Cuiabá: Escola de Governo De Mato Grosso, 2019.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

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, 2001. p. 231-258.

PERSEGUINO, S. A. **Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades: o caso da UFSCar**. 2011. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROMANI, C; BORSZCZ, I. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 3, n. 6, p. 21-30, set. 2001.

SANTOS, Clézio Saldanha. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo, 2014.

SILVA, F. V. **Gestão por competências no setor público: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2020. 125 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação de um sistema de gestão por competências. *In: SILVA, A. B. (org.). Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: Editora UFPB, 2015. p. 89-111.

SILVA, F. de M; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista eletrônica de Administração e Turismo – ReAT*, Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun. 2013.

SILVA, M. M. **Pertinência de um banco de talentos como ferramenta auxiliar à gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. 2012. 153. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SILVEIRA, R. R.; SILVA, M.A.M; MAFRA, M. A importância de um banco de talentos: uma estratégia gerencial como apoio à gestão do conhecimento nas IES. *In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EM AMÉRICA DEL SUR*, 10., 2010, Mar del Plata. *Anales* [...]. Mar del Plata: [s. n.], 2010.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de Software**. Tradução Ivan Bosnic e Kalinka G. de O. Gonçalves; revisão técnica Kechi Hiram. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SOUZA, M. Z. de A; BITTENCOURT, F. R.; PEREIR FILHO, J. L.; BISPO, M. M. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 9-28.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TANURE, B. O Líder transformador pra valer. *Revista HSM Management*, [s. l.], n. 87, ano 15, v. 4, p. 29-39, jul./ago. 2011.

UNEMAT. Pró-Reitoria de Planejamento. **Planejamento estratégico participativo – PEP**. Cáceres: UNEMAT, 2015. Disponível em: <http://portal.unemat.br/pep>. Acesso em: 13 out. 2019.

UNEMAT. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI**. Cáceres: UNEMAT, 2017. Disponível em: <http://portal.unemat.br/pdi>. Acesso em: 13 out. 2019.

UNEMAT. **Resolução nº 02/2012-CONCUR**. Homologa o Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. Cáceres: UNEMAT, 2012. Disponível em <http://www.unemat.br/ritoria/assoc>. Acesso em: 26 out. 2019.

VALENTE, Marco Túlio. **Engenharia de software moderna: princípios e práticas para desenvolvimento de software com produtividade**. [S. l.]: Ed. UmLivro, 2020.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS – TÉCNICOS

### 1. Identificação:

Nome completo (opcional):

Gênero:

Cargo/função:

Setor atual:

Há quanto tempo executa essa função?

Em quais outros setores já trabalhou?

Já ocupou cargo de chefia? Se sim, qual?

Qual seu tempo de serviço na instituição, considerando a data da posse em anos e meses?

Qual era sua escolaridade na época do ingresso na instituição?

### 2. Escolaridade atual

Ensino Fundamental       Ensino Médio       Ensino Médio Técnico

Superior incompleto       Superior completo       Especialização       Mestrado

Doutorado

3. Favor informar quais os cursos ou curso concluído(s): técnico, graduação, (Ex.: graduação em administração, especialização em gestão pública).

4. Em qual instituição de ensino concluiu a graduação?

5. Em qual instituição de ensino fez especialização?

5. Em qual instituição de ensino fez pós-graduação)?

6. Você teve licença/afastamento concedido pela UNEMAT para qualificação:

Parcial       Integral       Não houve

### 7. Plano de carreira:

Em relação às atribuições gerais do seu cargo descrito no Plano de Carreira, Cargos e Salários, como você se considera?

Definições Gerais	1. Apto totalmente	2. Apto parcialmente	3. Necessita qualificação totalmente	3. Necessita qualificação parcialmente	5. Indiferente
<b>Agente Universitário: Nível médio – Classe Am/Ap:</b> Caracterizado por atribuições inerentes às atividades técnicas de ensino, pesquisa, extensão, planejamento organização, execução e avaliação das tarefas necessárias à administração do ensino superior que exijam formação de nível médio,					

Definições Gerais	1. Apto totalmente	2. Apto parcialmente	3. Necessita qualificação totalmente	3. Necessita qualificação parcialmente	5. Indiferente
compreendendo também o exercício de direção, assessoramento, chefia, cargos eletivos, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades, além de outras previstas na legislação vigente.					
<b>Técnico Universitário – Nível Superior:</b> Caracterizado por atribuições inerentes às atividades de ensino, pesquisa, extensão, planejamento, organização execução e avaliação das tarefas necessárias à administração do ensino superior que exijam formação de nível superior, compreendendo também o exercício de direção assessoramento, chefia, cargos eletivos, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades, além de outras previstas na legislação vigente.					

8. Em relação aos conceitos de conhecimento, habilidade e atitudes como você se considera?

Definições das competências	5. Concordo totalmente	4. Concordo parcialmente	3. Indiferente	2. Discordo parcialmente	1. Discordo totalmente	0. Não quero opinar
<b>Conhecimento:</b> Conhecimento corresponde ao saber e domínio teórico acumulado pelo indivíduo durante toda a sua vida.						
<b>Habilidade:</b> A habilidade refere-se à aplicação produtiva desse conhecimento; é saber fazer, está relacionada à capacidade técnica do indivíduo exteriorizar o conhecimento e produzir resultados.						
<b>Atitude:</b> A atitude diz respeito à determinação da pessoa em querer fazer, refere-se a aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho.						

9. Em relação ao ingresso na instituição, foram considerados seus conhecimentos, habilidades e atitudes?

Assinale a alternativa mais adequada.

Questões	5. Concordo totalmente	4. Concordo parcialmente	3. Indiferente	2. Discordo parcialmente	1. Discordo totalmente	0. Não quero opinar
a) Você foi entrevistado a respeito de sua experiência profissional?						
b) Sua experiência profissional foi considerada para sua lotação no setor?						

Questões	5. Concordo totalmente	4. Concordo parcialmente	3. Indiferente	2. Discordo parcialmente	1. Discordo totalmente	0. Não quero opinar
c) Perguntaram quais suas expectativas profissionais?						
d) Somente os interesses da Instituição foram considerados para sua lotação no setor?						
e) Perguntaram quais os seus conhecimentos para lotação?						
f) Seus conhecimentos (o que você sabe fazer) foram considerados para lotação?						
g) A Instituição demonstrou interesse em lhe alocar no setor onde você possuía mais competência?						
h) A Instituição possui um registro de suas habilidades, conhecimentos e expectativas profissionais?						
i) No setor onde foi lotado, você possuía conhecimento suficiente para executar a função?						
j) Você possui conhecimento, habilidade e atitude para desenvolver atividades em qualquer unidade/setor da Instituição?						

#### 10. Em relação ao ambiente de trabalho:

Questões	5. Concordo totalmente	4. Concordo parcialment e	3. Indiferente	2. Discordo parcialmente	1. Discordo totalmente	0. Não quero opinar
a) No seu dia a dia você tem liberdade de utilizar e demonstrar suas competências, habilidades e atitude?						
b) Você é incentivado pelo seu chefe a realizar capacitações?						
c) No setor em que você trabalha, o trabalho é realizado em equipe?						
d) No setor em que você trabalha é comum haver troca de ideias a respeito da execução das tarefas?						
e) No setor em que você trabalha é comum haver troca de ideias a respeito da resolução de problemas?						
f) Você gostaria que a instituição possuísse um sistema informatizado para gerir as competências, habilidades e atitudes dos servidores?						

11. Assinale os requisitos que você considera importante caso a instituição venha implantar um banco de talentos.

N	Requisitos	Muito Importante	Indiferente	Pouco Importante	Não deveria Constar
1	Dados pessoais: <i>e-mail</i> , telefone, endereço				
2	Dados profissionais: data admissão, cargo, setor atual etc.				
3	Titulações (ensino médio, graduação, pós-graduação)				
4	Titulações que desejo obter				
5	Capacitações obtidas				
6	Coordenação de projeto ou programas				
7	Atividade profissional que gosta de realizar				
8	Atividade profissional que não gosta de realizar				
9	Preferência de trabalho: equipe ou individual				
10	Cargos de chefia já exercidos				
11	Cargo de chefia atual				
12	Setores em que já trabalhou				
13	Conselhos, comissões e outras designações				
14	Talentos pessoais (Ex.: canto, dança, organização de eventos, literatura, poesia, pintura)				
15	Expectativas profissionais				
16	Competências profissionais				
17	Hobbies				
18	Idiomas que domina				
19	Serviços voluntários				
20	Atividades desportivas que prática				

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS – GESTORES

1. O que você entende por gestão por competências?
2. A diretoria avalia os talentos dos servidores? De que forma?
3. Quais os critérios para alocar um servidor em determinado setor?
4. De que forma os diretores podem incentivar o servidor a potencializar seus talentos?
5. Você visualiza a gestão por competências como um facilitador para o desenvolvimento da UNEMAT e de seus servidores?
6. Quais as dificuldades que você observaria numa hipotética implementação de gestão por competências na UNEMAT?
7. No seu entendimento, qual dos três elementos do conceito de competências é mais importante? Conhecimento, habilidade ou atitude?
8. No seu entendimento, qual o principal objetivo da capacitação dos servidores?
9. Você gostaria que a instituição possuísse um sistema informatizado que possibilitasse fácil acesso ao capital humano da instituição e ajudasse nas tomadas de decisão?
10. Assinale os requisitos que você considera importante caso a instituição venha implantar um banco de talentos.

N	Requisitos	Muito Importante	Indiferente	Pouco Importante	Não deveria Constar
1	Dados pessoais: <i>e-mail</i> , telefone, endereço				
2	Dados profissionais: data admissão, cargo, setor atual etc.				
3	Titulações (ensino médio, graduação, pós-graduação)				
4	Titulações que deseja obter				
5	Capacitações obtidas				
6	Coordenação de projeto ou programas				
7	Atividade profissional que gosta de realizar				
8	Atividade profissional que não gosta de realizar				
9	Preferência de trabalho: equipe ou individual				
10	Cargos de chefia já exercidos				
11	Cargo de chefia atual				
12	Setores em que já trabalhou				
13	Conselhos, comissões e outras designações				
14	Talentos pessoais (Ex.: canto, dança, organização de eventos, literatura, poesia, pintura)				
15	Expectativas profissionais				
16	Competências profissionais				
17	Hobbies				
18	Idiomas que domina				
19	Serviços voluntários				
20	Atividades desportivas que pratica				

## **APÊNDICE C – PROPOSIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS PARA OS CARGOS DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

### **Cargo Auxiliar universitário – Nível fundamental**

**Especialidade Motorista:** Dirigir veículos observando a legislação específica de tráfego; transportar pessoas, materiais, máquinas e equipamentos; garantir a segurança das pessoas (pedestres e passageiros); executar serviços de entrega e de retirada de materiais, de documentos e de encomendas; zelar pela manutenção e conservação do veículo; comunicar as falhas do veículo para a chefia superior e solicitar os devidos reparos, providenciar abastecimento de combustível; manter o veículo limpo (internamente e externamente); manter a documentação legal em seu poder durante a realização dos serviços e zelar pela mesma; executar o preenchimento de documentos necessários para locomoção dos veículos oficiais, executar solicitações de diárias e prestações de contas, executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

### **Cargo Agente Universitário e Agente especialidades - Nível médio e Nível médio técnico**

**Especialidade Técnico-Administrativo do Ensino Superior – Am:** Auxiliar e executar atividades de planejamento, organização, confecção, expedição de documentos administrativos, controle de estoques, patrimônio, arquivo; operar sistemas de informações gerenciais de pessoal, material e financeiro; utilizar ferramentas da informática básica como suporte às operações; executar as tarefas necessárias à administração do ensino superior que exijam formação de nível médio; exercer funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Técnico em Laboratório – Ap:** Auxiliar e executar atividades padronizadas de laboratório - automatizadas ou técnicas clássicas - necessárias ao diagnóstico, nas áreas afins, colaborando com exames microscópicos e avaliação de amostras; operar e zelar pelo bom funcionamento do aparato tecnológico de laboratório; organizar, acompanhar, auxiliar e executar as atividades práticas de ensino e pesquisa; exercer funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, dentro de suas especialidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Técnico em Informática – Ap:** Auxiliar e executar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos de informática; avaliar a necessidade de substituição ou atualização tecnológica dos componentes; instalar, configurar e desinstalar programas básicos, utilitários e aplicativos; utilizar ambientes de desenvolvimento de sistemas, sistemas operacionais e banco de dados; realizar testes de programas de computador, mantendo registros que possibilitem análises e refinamento dos resultados; organizar, acompanhar, auxiliar e executar as atividades práticas de ensino e pesquisa, dentro de suas especialidades, executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função. Exercer funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Técnico Agrícola – Ap:** Auxiliar e executar as etapas da produção agrícola; planejar e acompanhar a colheita e a pós-colheita das principais culturas; auxiliar na implantação e gerenciamento de sistemas de controle de qualidade na produção agrícola; auxiliar no suporte às atividades agrícolas vinculadas ao ensino superior, na operação de maquinário, implementos, nos fenômenos meteorológicos e no manejo de culturas; organizar, acompanhar, auxiliar e executar as atividades práticas de ensino e pesquisa; exercer funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Técnico Agropecuária – Ap:** Prestar assistência técnica aos cursos de graduação na aplicação, no manejo e regulagem de máquinas, implementos, equipamentos agropecuários e produtos especializados, bem como na recomendação, interpretação de análise de solos e aplicação de fertilizantes e corretivos; Prestar assistência técnica nas atividades agropecuárias; Treinar e conduzir equipes de instalação, montagem e operação, reparo ou manutenção; planejar e acompanhar a colheita e a pós colheita, responsabilizando-se pelo armazenamento, a conservação, a comercialização e a industrialização dos produtos agropecuários; realizar medição, demarcação de levantamentos topográficos, bem como projetar, conduzir e dirigir trabalhos topográficos e funcionar como perito em vistorias e arbitramento em atividades agropecuárias, dentro de suas especialidades, executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Técnico em Segurança do Trabalho – Ap:** Auxiliar e executar ações preventivas de riscos ambientais de acordo com normas regulamentadoras e princípios de higiene e saúde do trabalho; desenvolver ações educativas na área de saúde e segurança do

trabalho; orientar o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC); coletar e organizar informações de saúde e de segurança no trabalho; executar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA); investigar, analisar acidentes e recomendar medidas de prevenção e controle; organizar, acompanhar, auxiliar e executar as atividades práticas de ensino e pesquisa; exercer funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função

**Especialidade Técnico em Enfermagem – Ap:** Auxiliar e executar a promoção, prevenção, recuperação e reabilitação dos processos saúde–doença; operar e zelar pelo bom funcionamento do aparato tecnológico de laboratório; promover ações de orientação e preparo; realizar cuidados de enfermagem, tais como: curativos, administração de medicamentos e vacinas, nebulizações, banho e verificação de sinais vitais, dentre outros; organizar, acompanhar, auxiliar e executar as atividades práticas de ensino e pesquisa; exercer funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Interprete de Libras – Ap:** a) interpretar, em Língua Brasileira de Sinais - Língua Portuguesa, as atividades didático-pedagógicas e culturais desenvolvidas na instituição, em sala de aula ou em outros locais que as atividades pedagógicas ocorrerem, viabilizando a comunicação entre surdos e ouvintes, surdos e surdos, surdos e surdos-cegos, surdos-cegos e ouvintes, por meio da Libras para a língua oral e vice-versa de forma a viabilizar o acesso aos conteúdos curriculares; b) realizar tradução da Língua Portuguesa escrita para Libras e vice-versa, nas atividades didático-pedagógicas, a fim de auxiliar os estudantes surdos e professores no processo ensino-aprendizagem; c) possibilitar uma tradução/interpretação coerente e fidedigna; d) acompanhar os estudantes surdos em visitas técnicas que estejam de acordo com a previsão no projeto pedagógico do curso; e) assessorar atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como eventos realizados pela gestão da Universidade, quando assim for solicitado; f) atuar como Tradutor e Intérprete de Libras nos processos seletivos para cursos na instituição; g) cumprir rigorosamente as atividades laborais e os horários atribuídos pela chefia imediata. h) exercer funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Ledor escrevente** – Ap: a) reproduzir a leitura de conteúdos ministrados em sala de aula ou em outras atividades pedagógicas para pessoas com deficiência visual, deficiência física, deficiência intelectual, autismo, déficit de atenção ou dislexia; b) transcrever textos em sala de aula ou em outras atividades pedagógicas, para pessoas impossibilitadas de escrever; c) Atender, imprescindivelmente, aos acadêmicos no turno de aula, ou em outras atividades pedagógicas, quando assim for solicitado. d) exercer funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição, dentro de suas especialidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

#### **Cargo Técnico Universitário – Nível Superior**

**Especialidade Administrador:** Assegurar o cumprimento da legislação, das diretrizes e normas relativas aos diversos setores administrativos; elaborar e manter atualizados estudos de racionalização das rotinas operacionais; executar outras tarefas da mesma natureza e de igual nível de complexidade; desenvolver estudos que visem promover a eficiência organizacional; colaborar na confecção do PPA e da proposta orçamentária; participar em conjunto com a área técnica na racionalização dos projetos de pesquisa e de extensão; acompanhar a evolução administrativa no cumprimento das diretrizes legais; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Advogado:** Elaborar peças jurídicas, representando em juízo ou fora dele a Instituição nas ações em que for autora, ré ou interessada, acompanhando o andamento do processo, apresentando recursos nas instâncias, comparecendo em audiência ou outros atos para defender direitos ou interesses; retirar processos judiciais dos cartórios; prestar assessoria e consultoria jurídicas; realizar estudos doutrinários e jurisprudenciais, bem como preparação de informações por solicitação de parecer; assessorar no controle interno da legalidade administrativa dos atos a serem praticados pela instituição; fornecer subsídios e elementos que possibilitem a defesa da Instituição em juízo, bem como na defesa dos atos inerente à gestão administrativa; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Analista de Sistemas:** Efetuar levantamento de dados junto ao usuário, identificar necessidades de sistemas, dimensionar e definir suas características, analisar viabilidade técnica e de custo/benefício; elaborar projetos, definindo recursos e alternativas técnicas; desenvolver sistemas de diversas complexidades, definindo bases e fluxos de dados,

e codificando programas; elaborar e atualizar documentação de sistemas; atualizar e prestar serviços de manutenção nos sistemas implantados; definir e propor alternativas técnicas de funcionamento para otimização do processamento de dados; elaborar diagrama de “E/R” e de contexto, integrado com dicionário de dados; participar e opinar nas decisões a serem tomadas, com proposta de serviços que envolvam cronograma de desenvolvimento e implantação de novos sistemas, custos de processamento, e alternativas de preços; avaliar ferramentas de desenvolvimento de sistemas existentes no mercado; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Arquivista:** Desempenhar atividade de planejamento, organização e direção de serviços de arquivo; acompanhar processo documental e informativo; identificar as espécies documentais; realizar serviços de microfilmagem aplicada aos arquivos; orientar quanto à classificação, arranjo e descrição de documentos; orientar a avaliação e seleção de documentos para fins de preservação; promover medidas necessárias à conservação de documentos; elaborar pareceres e trabalhos de complexidade sobre assuntos arquivísticos; assessorar aos trabalhos de pesquisa científica ou técnico-administrativa; desenvolver estudos a respeito de documentos; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Assistente Social:** Executar a elaboração e do desenvolvimento de programas e projetos que envolvam a comunidade acadêmica; elaborar, coordenar executar e avaliar políticas sociais; promover a participação consciente dos indivíduos em grupos, desenvolvendo suas potencialidades e promovendo atividades educativas, recreativas e culturais, para assegurar o progresso coletivo e a melhoria do comportamento individual; executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade do serviço; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Contador:** Subsidiar a área de planejamento com dados financeiros / contábeis; auxiliar na execução e controle financeiro e patrimonial; analisar e registrar a documentação e contratos que envolvam assuntos financeiros, administrativos e econômicos; realizar os controles contábeis, balancetes, balanços e demonstrações contábeis com relação ao funcionamento da administração pública; elaborar e executar o controle de custos dos projetos e da manutenção geral; gerenciar o orçamento aprovado e propor as alterações para adequá-lo às reais necessidades; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Jornalista:** Acompanhar a produção do material necessário à divulgação/veiculação institucional e promoção de eventos; editar e diagramar informativos internos e externos; produzir textos para a mídia escrita, falada e televisiva; acompanhar e produzir folders institucionais; selecionar materiais de pesquisa que viabilizem a divulgação dos trabalhos da instituição; produção de “press release” para veiculação junto a mídias sociais; acompanhar todo o noticiário por meio de “clipping”; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

**Especialidade Psicólogo:** Realizar atendimento psicoterapêutico individual ou em grupo, aos servidores, adequado às diversas faixas etárias, no âmbito da Universidade do Estado de Mato Grosso (campus de lotação e campus próximos). Realizar atendimento familiar e/ou de casal para orientação ou acompanhamento psicoterapêutico. Acompanhar psicologicamente gestantes durante a gravidez, parto, aborto espontâneo ou puerpério, procurando integrar suas vivências emocionais e corporais, como apoio necessário em todo este processo. Elaborar programas de pesquisa sobre a saúde mental dos servidores, bem como sobre a adequação das estratégias diagnósticas e terapêuticas a realidade psicossocial do público alvo. Criar, coordenar e acompanhar, individualmente ou em equipe multiprofissional, tecnologias próprias ao treinamento em saúde, particularmente em saúde mental, com o objetivo de qualificar o desempenho de várias equipes. Realizar pesquisas visando a construção e a ampliação do conhecimento teórico e aplicado, no campo da saúde mental. Elaborar diagnósticos psicossociais da organização.

**Especialidade Químico:** Realizar ensaios e análises químicas e físico-químicas, selecionar metodologias, materiais e reagentes de análise e critérios de amostragem; submeter as amostras a processos químicos e físicos e medir parâmetros químicos e físico-químicos; produzir, extrair, sintetizar, concentrar, purificar, secar, caracterizar substâncias e produtos; estabelecer composição, orientar processo de acondicionamento e estabelecer prazo de validade de produtos; estudar a estrutura das substâncias empregando princípios, métodos e técnicas conhecidas, para determinar a composição, propriedades e interações das substâncias e suas reações diante de transformações de temperatura, luz, pressão e outros fatores físicos; organizar, acompanhar, auxiliar e executar as atividades práticas de ensino e pesquisa; atuar como responsável técnico; elaborar relatórios, laudos técnicos e registrar dados em sua área de especialidade; executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.