

Marcia Mafra da Silva

**PERTINÊNCIA DE UM BANCO DE TALENTOS COMO
FERRAMENTA AUXILIAR À GESTÃO DE PESSOAS NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD

Florianópolis
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Marcia Mafra da
PERTINÊNCIA DE UM BANCO DE TALENTOS COMO FERRAMENTA
AUXILIAR À GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA (UFSC) [dissertação] / Marcia Mafra da
Silva ; orientador, João Benjamim da Cruz Júnior -
Florianópolis, SC, 2012.
153 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Gestão de pessoas. 3.
Banco de talentos. 4. Competências. I. Cruz Júnior, João
Benjamim da . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.
III. Título.

Marcia Mafra da Silva

**PERTINÊNCIA DE UM BANCO DE TALENTOS COMO
FERRAMENTA AUXILIAR À GESTÃO DE PESSOAS NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de novembro de 2012.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho com muito amor ao meu filho, Gustavo Mafra Nascimento, agradecendo a Deus por tê-lo colocado em minha vida e ao meu querido marido, Ivan Alves da Silva, companheiro para todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, Ivan Alves da Silva, que sempre me apoiou. Agradeço ainda pela paciência, incentivo e compreensão.

A minha mãe, Maria de Lourdes Mafra, pelo apoio e incentivo.

Ao meu irmão, Maurício Mafra, por sua indispensável ajuda.

A Magda Camargo Lange Ramos, grande amiga e incentivadora, por não me deixar desistir nos momentos difíceis, sempre auxiliando e torcendo por mim.

Ao Evandro Silveira, que esteve sempre pronto a ajudar. Agradeço ainda pelo companheirismo, apoio e incentivo.

Ao Júlio Eduardo Ornelas Silva, pelas sábias reflexões e pela indispensável ajuda.

A Débora Elpo Silveira, pela ajuda, incentivo e cooperação.

Ao Mauricio Graipel pelo enorme auxílio na análise dos dados estatísticos.

Ao meu orientador, professor João Benjamim da Cruz Júnior, pela excelente orientação, pela paciência e carinho.

A professora Alessandra de Linhares Jacobsen, pela ajuda, pelo incentivo, carinho e força que nos transmite.

A professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, por toda ajuda, carinho e incentivo.

A UFSC e ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária pela oportunidade em realizar este mestrado.

NINGUÉM É SUBSTITUÍVEL!

Na sala de reunião de uma multinacional o diretor nervoso fala com sua equipe de gestores. Agita as mãos e, olhando nos olhos de cada um ameaça: "ninguém é insubstituível"!

Os gestores se entreolham, alguns abaixam a cabeça. Ninguém ousa falar nada. De repente um braço se levanta e o diretor se prepara para triturar o atrevido:

- Alguma pergunta?

- Tenho sim. E BEETHOVEN?

- Como? - o encara o diretor confuso.

- o senhor disse que ninguém é insubstituível e quem substituiu Beethoven? Silêncio....

O funcionário fala então: - Ouvi essa história esses dias, e achei muito pertinente falar sobre isso, afinal as empresas falam em descobrir talentos, reter talentos, mas, no fundo continuam achando que os profissionais são peças dentro da organização e que, quando sai um, é só encontrar outro para por no lugar. Então, pergunto: quem substituiu Beethoven? Picasso? Elvis? etc.?... O rapaz fez uma pausa e continuou:

- Todos esses talentos que marcaram a história fazendo o que gostam e o que sabem fazer bem, ou seja, fizeram seu talento brilhar. E, portanto, mostraram que são sim, insubstituíveis. **QUE CADA SER HUMANO TEM SUA CONTRIBUIÇÃO A DAR E SEU TALENTO DIRECIONADO PARA ALGUMA COISA.** Não estaria na hora dos líderes das organizações reverem seus conceitos e comecem a pensar em como desenvolver o talento da sua equipe, em focar no brilho de seus pontos fortes e não utilizar energia em reparar seus erros ou deficiências"? Nova pausa e prosseguiu:

- Acredito que ninguém lembra-se e nem quer saber se Beethoven era surdo, se Picasso era instável e Elvis paranoico.... O que queremos é sentir o prazer produzido pelas sinfonias, obras de arte e melodias inesquecíveis, resultado de seus talentos. Mas cabe aos líderes de uma organização mudar o olhar sobre a equipe e voltar seus esforços, em descobrir os pontos fortes de cada membro. Fazer brilhar o talento de cada um em prol do sucesso de seu projeto. Divagando o assunto, o rapaz continuava. - Se um gerente ou coordenador, ainda está focado em 'melhorar as fraquezas' de sua equipe, corre o risco de ser aquele tipo de 'técnico de futebol', que barraria o Garrincha por ter as pernas tortas; ou Albert Einstein por ter notas baixas na escola; ou Beethoven por ser surdo. E na gestão dele o mundo teria perdido todos esses talentos.

Olhou a sua volta e reparou que o Diretor, olhava para baixo pensativo. - Seguindo este raciocínio, caso pudessem mudar o curso natural, os rios seriam retos, não haveria montanha, nem homens nem mulheres, nem chefes nem subordinados, apenas peças, concluiu o rapaz e o silêncio foi total.

NUNCA ESQUEÇA: VOCÊ É UM TALENTO ÚNICO! COM TODA CERTEZA NINGUÉM TE SUBSTITUIRÁ!

(Autor desconhecido)

RESUMO

SILVA, Marcia Mafra da. **Pertinência de um banco de talentos como ferramenta auxiliar à gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. 2012. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

Na universidade, como em qualquer outra instituição, a gestão de talentos (GT) permite a identificação, organização e administração do capital humano, ou seja, de talentos. Como ferramenta de auxílio à gestão de pessoas, a universidade pode implantar um banco de talentos, que é mais que um banco de dados, contendo, além de informações cadastrais, os talentos e desejos profissionais do seu capital humano e permitindo a colocação das pessoas certas no lugar certo. Partindo dessa constatação; esta pesquisa buscou conhecer a percepção de gestores e servidores quanto à pertinência da implantação de um banco de talentos na UFSC. Metodologicamente, este trabalho é resultado de um estudo de caso de caráter qualitativo, caracterizando-se, ainda, como uma pesquisa descritiva e aplicada, fundamentada em estrutura teórica e conceitual pertinente ao tema. Entrevistas com gestores do DDPP/PRDHS foram analisadas sob a ótica qualitativa e descritiva, e questionários aplicados a servidores foram tratados qualitativamente, com o auxílio de instrumentos estatísticos. Quanto à percepção das chefias do DDPP sobre a prática da GT na UFSC, verifica-se que apesar de entenderem o que seja GT, não dispõem de mecanismos apropriados para avaliação das competências dos servidores, bem como de critérios para a mudança de lotação/localização do pessoal. Já os servidores gostariam que o DDPP realizasse um mapeamento e o registro de suas competências. Porém, percebem que não há demonstração de interesse por parte do DDPP. A análise e a interpretação das entrevistas e questionários demonstram que, na percepção de dirigentes e servidores, a implantação de um banco de talentos é considerada pertinente e necessária, e efetivamente virá ao encontro dos anseios dos seus servidores da UFSC.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Banco de talentos. Competências.

ABSTRACT

SILVA, Marcia Mafra da. **Pertinence of a talents base as a device to help people management in Federal University of Santa Catarina (UFSC)**. 2012. 152 p. Dissertation (Master in University Administration) - University Administration Post-graduation Program, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

At the university, as in any other institution, talent management takes into account the identification, organization and administration of human capital, that is, of talents. Thus, the university may implement a talent data bank, as a helping tool in people management, which may contain information regarding the talents and professional preferences of its human capital (besides personal data), and also contribute to put the right employee on the right place. Taking into account this assertion, this study attempts to understand managers' and employees' perception regarding a talent data bank at the Federal University of Santa Catarina, Brazil. This research is the result of a qualitative case study, characterizing it also as descriptive and applied, based on a theoretical and conceptual structure related to the topic. Interviews with managers of the human resources department at UFSC were analysed under a qualitative and descriptive perspective, and questionnaires applied to civil servants were treated qualitatively, with the help of statistical instruments. The chief's perception about the talents management practices in UFSC indicated that, even they understand what is talent management, they don't have proper devices for the evaluation of the public employee's competence, and, as well, the criterions for doing their allotment/localization. But, these people (public employee) would like that the DDPP division could realize their competences mapping and registration. The analysis and interpretation of the interviews and questionnaires show that according to managers and employees, the implementation of a talent data bank is considered pertinent and necessary and effectively meets the desires of the civil servants at UFSC.

Keywords: People management. Talent data bank. Competencies..

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da competência.....	70
Figura 2 - Talentos como diferencial para Instituição e Servidores	74
Figura 3 – Categorias de análise	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de Serviço	99
Gráfico 2 - Escolaridade.....	99
Gráfico 3 - Questão 7 (O DDPP demonstrou interesse em lhe alocar no setor onde você possui mais competência).....	100
Gráfico 4 - Questão 8 (Você foi alocado no setor mais compatível com seus desejos profissionais)	102
Gráfico 5 - Questão 1 (Você foi entrevistado a respeito de sua experiência profissional)	102
Gráfico 6 - Questão 2 (Sua experiência profissional foi considerada na mudança).....	104
Gráfico 7: Questão 4 (Somente os interesses da Instituição foram considerados na mudança)	105
Gráfico 8 - Questão 6 (Seus conhecimentos (o que você sabe fazer) foram considerados na mudança).....	107
Gráfico 9 - Questão 5 (Perguntaram quais são os seus conhecimentos (o que você sabe fazer)	108
Gráfico 10 - Questão 9 (O DDPP mantém um registro de suas habilidades, conhecimentos e desejos profissionais).....	109
Gráfico 11 - Questão 3 (Perguntaram quais são seus desejos profissionais).....	113
Gráfico 12 - Questão 10 (No seu dia a dia você tem liberdade de utilizar e demonstrar suas competências)	115
Gráfico 13 - Questão 11(Você é incentivado pelo seu chefe a realizar capacitações)	117
Gráfico 14 - Questão 14 (Você gostaria que a Instituição tivesse conhecimento de suas competências).....	119
Gráfico 15 - Questão 13 (No setor em que você trabalha é comum haver troca de ideias a respeito do serviço).....	120
Gráfico 16 - Questão 12 (No setor em que você trabalha, o trabalho é realizado em equipe)	120
Gráfico 17 - Itens considerados importantes pelos servidores, caso seja criado um Banco de Talentos na UFSC.	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre as teorias da administração	35
Quadro 2 – Evolução Histórica do RH no Brasil	39
Quadro 3 – As cinco disciplinas de Peter Senge (2006)	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise do percentual entre DT e CT para cada questão....	122
Tabela 2 - Análise comparativa entre tempo de serviço e escolaridade em relação a proporção de concordância ou discordância das questões consideradas.	123
Tabela 3 - Análise dos itens considerados importantes para Banco de Talentos em relação à escolaridade através do teste binomial para duas proporções.	126
Tabela 4 - Análise dos Itens considerados importantes para Banco de Talentos em relação a tempo de serviço através do teste binomial para duas proporções.	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos
BT – Banco de Talentos
CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ - Cadastro Nacional do Povoal Civil
CT- Concoro Totalmente
DASP- Departamento Administrativo do Serviço Público
DDPP–Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas
DT – Discordo Totalmente
GRH – Gestão de Recursos Humanos
GP – Gestão de Pessoas
GT – Gestão de Talentos
IFES – Instituições de Ensino Superior
PCC - Plano de Classificação de Cargos
PPGAU – Programa de Pós Graduação em Administração Universitária
PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
RH – Recursos Humanos
RJU - Regime Jurídico Único
SAF - Secretaria de Administração Federal
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC - Sistema de Povoal Civil da Administração Federal
STA's – Servidores Técnico-Administrativos
TI – Tecnologias da Informação
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

SUMÁRIO	49
1 INTRODUÇÃO	27
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	28
1.2 OBJETIVOS	29
1.2.1 Objetivo Geral	29
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 JUSTIFICATIVA	30
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO	33
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	36
2.2.1 Gestão de recursos humanos na administração pública federal	43
2.2.2 Sistema de recursos humanos: problemas e desafios das IFES	48
2.3 VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	50
2.3.1 Cultura Organizacional	52
2.3.2 Clima Organizacional	54
2.4 O HUMANISMO	55
2.5 A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE	58
2.5.1 Metanóia: uma mudança de mentalidade	63
2.5.2 O Espírito da organização que aprende	64
2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	67
2.6.1 Gestão por competência no serviço público	75
2.6.2 Gestão de pessoas em universidades públicas	78
2.7 CAPITAL INTELECTUAL E CAPITAL HUMANO	81
2.8 BANCO DE TALENTOS	83
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	88
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	89
3.1.1 População e amostra	89

3.2 INSTRUMENTOS	91
3.2.1 Tópicos da entrevista	92
3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	94
3.3.1 Análise das entrevistas	94
3.3.2 Análise dos questionários	96
3.3.2.1 Análise estatística dos questionários.....	96
4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido	147
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista	149
APÊNDICE C – Questionário	151

1 INTRODUÇÃO

Na perspectiva de acompanhar as constantes mudanças da sociedade, as organizações procuram estabelecer mecanismos de evolução no desempenho de suas funções, buscando responder com mais eficiência e eficácia as demandas apresentadas. A Universidade, como qualquer outra organização, é composta por pessoas que formam uma estrutura social com funções e papéis definidos, com interações e coalizões, objetivando alcançar sua principal meta que é a de suprir necessidades e expectativas da sociedade. Neste sentido, a dinâmica dos dias atuais proporciona mudanças nas necessidades e desejos dos indivíduos que, conseqüentemente, influencia nos objetivos individuais e organizacionais, transformando valores, crenças e costumes, impondo novos processos de mudanças.

É de suma importância que as organizações sejam flexíveis, dinâmicas e consigam detectar e se adequar às futuras necessidades e expectativas das pessoas que dela fazem parte.

Devem, então, contar com um quadro de servidores capazes de enfrentar o inédito e as constantes mudanças. Não se está falando de servidores que apenas possuam qualificações (diplomas), mas que saibam agir com competência diante da complexidade que permeiam as organizações. Devem, segundo Le Boterf (2003), apostar nas competências de seu pessoal.

Segundo o autor já é comum a constatação de que o modelo taylorista tende a ser ultrapassado, mesmo sendo utilizado por numerosas organizações. Este modelo revela-se inadaptado para o início do século XXI, já que os critérios de desempenho e as condições de eficácia do trabalho mudaram. Embora no contexto industrial tenha sido eficaz, com a implantação da automação, o que se espera do trabalhador mudou radicalmente. “Espera-se que o trabalhador exerça sua qualificação para realizar um trabalho; espera-se que o profissional operacionalize competências para administrar uma situação profissional” (LE BOTERF, 2003, p.25). Ele deve estar preparado para administrar as mais diversas situações no desempenho de suas funções, das mais simples as mais complexas.

Para o referido autor, a capacidade de inovação não está mais prioritariamente no potencial industrial, nem nas despesas de pesquisa-desenvolvimento, mas no investimento nos recursos raros, as competências.

Se os conhecimentos, habilidades e experiências das pessoas são essenciais à melhoria do desempenho e à propagação de novas práticas inovadoras, as competências necessárias a cada cargo devem ser identificadas e comparadas com as competências presentes na força de trabalho (COELHO, 2004).

O grande desafio não está na utilização de determinado modelo de competência, e sim na criação de práticas de gestão de pessoas capazes de aproveitar as competências dos empregados como uma fonte central capaz de gerar inovação (ZARIFIAN, 2003).

Neste contexto, destaca-se a gestão de talentos, que pode ser utilizada como instrumento estratégico para a identificação de talentos, desenvolvimento individual e coletivo desses talentos, visando o desenvolvimento da organização e seu aprendizado constante.

A gestão de pessoas baseada em competência e gestão de talento possui um diferencial, dando atenção às variáveis comportamentais que envolvem aspectos de personalidade, valores, interesses, entre outras características das pessoas. A maior ou menor ênfase a cada um desses aspectos dependerá, principalmente, do tipo de atividade a ser realizada. Tem o objetivo de estimular uma escolha mais criteriosa de servidores para cargos e a adoção de perspectiva mais abrangente do perfil dos servidores (PIRES et al., 2005).

A gestão de pessoas que opta pela gestão por competências e de talentos deve pensar na valorização, no desenvolvimento e na movimentação dos servidores. Assim, a organização poderá desenvolver suas competências individuais e coletivas, fazendo dela uma organização que aprende.

Reconhecendo esses fatores como influenciáveis no sucesso ou fracasso de uma organização, ressalta-se o objetivo geral dessa pesquisa que é conhecer a percepção de gestores e servidores quanto à pertinência da implantação de um banco de talentos (BT) na UFSC.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A Gestão de competências/talentos é um tema da subárea de Gestão de Pessoas, da área da Administração.

Como um dos desafios desta era do conhecimento é gerenciar as competências humanas, principalmente no que se refere a identificar a pessoa certa para cada setor, faz-se necessário que as organizações atualizem-se, tanto em relação à forma como gerenciam seu quadro funcional quanto em relação aos processos e às tecnologias utilizadas.

Sendo assim, as organizações devem saber como buscar as melhores práticas e os funcionários mais indicados para cada função e, para isso, podem e devem contar com as tecnologias de gestão.

Com esta finalidade, a pesquisa teve como unidade de análise uma organização pública, a UFSC, no período de 2011 a 2012, desenvolvendo temas relacionados à gestão de competências, políticas de gestão de pessoas, capital intelectual, organização que aprende e legislações vigentes. Sendo assim, o problema de pesquisa é: como gestores e servidores percebem a pertinência da implantação de um Banco de Talentos na UFSC?

1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo, procura-se deixar claro qual o principal objetivo da pesquisa, mostrando, por meio dos objetivos específicos, as etapas que foram desenvolvidas para que este fosse alcançado.

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer a percepção de gestores e servidores quanto à pertinência da implantação de um Banco de Talentos na UFSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como as chefias do Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP) da UFSC percebem a prática da gestão de talentos;
- b) Identificar como os servidores técnico-administrativos percebem a prática da gestão de talentos na UFSC;
- c) Elencar elementos necessários para a estruturação de um banco de talentos na UFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

É na organização em que trabalha que o indivíduo procura a sua realização profissional; entretanto, nem sempre realiza as atividades que vão ao encontro de suas necessidades e expectativas, isto é, para as quais possui talento. Por consequência, as insatisfações, frustrações, conflitos e desmotivação podem fazer parte de sua vida profissional.

Necessário torna-se um novo olhar nesse contexto da valorização das necessidades e expectativas das pessoas para obtenção do sucesso pessoal e profissional. Segundo Andajur (2006, p.15), “na verdade, atualmente, as organizações encaram, repensam e rompem paradigmas, fundamentando políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) na certeza de que o ser humano é o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio”.

Em 2011, A UFSC empregava 1.924 docentes do ensino superior, 321 docentes substitutos, 113 docentes da educação básica, e 3.005 servidores técnico-administrativos (STA's) (UFSC, 2012). Sendo que os STA's estão distribuídos em 3.107 cargos, de acordo com o Decreto nº 7.232 de 19/07/2010 (BRASIL, 2010). Este grande número de servidores que compõe a Instituição exige, dos gestores, mecanismos que contribuam para a identificação e gerenciamento dos talentos dos seus servidores.

Le Boterf (2003) destaca que as organizações devem conhecer e saber gerir de modo evolutivo seus recursos raros, que são suas inteligências e competências locais, construindo, dessa forma, a empresa de amanhã com os profissionais de hoje. Organizações que possuem um “saber-fazer” estático estão condenadas ao desaparecimento.

Segundo Roesch (1999), a justificativa de uma pesquisa deve estar pautada na sua importância, oportunidade e viabilidade.

A presente pesquisa justifica-se pela contribuição que traz para a área da Administração Universitária, bem como para o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), resultando em conhecimento científico para ambos, podendo tornar-se um instrumento de pesquisa para professores, pesquisadores e demais interessados.

A importância do referido tema deve-se ainda pela contribuição que ele pode trazer para o processo de gerenciamento do capital intelectual da Instituição, podendo tornar-se um valioso instrumento gerencial estratégico, uma vez que, alocando os servidores nas funções que vá ao encontro aos seus talentos e desejos profissionais, a UFSC diminui o risco de perder para outras organizações, um servidor

capacitado, podendo ainda contribuir para a realização profissional e pessoal de seus servidores.

A pesquisa é oportuna pelo fato da constatação, a partir de pesquisas realizadas junto às unidades competentes, de que a Instituição não possui um Banco de Talentos como mecanismo de auxílio ao gerenciamento de pessoas. Este estudo tornou-se viável em função principalmente da relação da pesquisadora com a Instituição pesquisada, o que facilitou o acesso às informações necessárias para a consecução dos objetivos previstos. Além disso, a presente pesquisa contou com prazo e informações suficientes para sua produção.

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.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o interesse pelo conhecimento aumentou no momento em que foi constatado que somente sobrevivem as organizações que aprendem continuamente.

Para a gestão do conhecimento, não é necessário criar algo caro e novo, pode contar com recursos já existentes, como “[...] uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas da gestão de recursos humanos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 196).

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa organiza-se em cinco capítulos objetivando que os leitores compreendam como a pesquisa foi desenvolvida. O primeiro capítulo apresenta a introdução, a delimitação do tema e problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica relacionada abordando temas como: organização, Administração, Recursos Humanos, cultura e clima organizacional, competência, humanismo, organização que aprende, capital intelectual e banco de talentos.

No terceiro capítulo, é descrita a metodologia percorrida para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados. São apresentados os instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados, como foram

escolhidas a população e a amostra e a forma como foi realizada a análise dos dados.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados desta pesquisa, procurando responder ao questionamento do presente estudo, ou seja, como gestores e servidores percebem a pertinência da implantação de um Banco de Talentos na UFSC?

No quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais e as conclusões obtidas com a pesquisa, a partir dos objetivos propostos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa uma melhor compreensão dos temas abordados, por meio de uma revisão da literatura específica. Traz conceitos de diversos autores referentes aos temas organizações, administração, gestão por competência, humanismo, organização que aprende, capital intelectual e banco de talentos.

2.1 ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO

Wren (2007, p. 23) explica que a Administração “[...] é a arte de organizar recursos materiais e humanos para fins determinados” e que a Teoria Geral da Administração estudada atualmente tem seus conceitos baseados nas práticas dos primeiros administradores, como os Egípcios, os Sumérios, os Assírios, os Chineses, os Gregos e os Romanos.

Com o desenvolvimento industrial nos Estados Unidos e Europa, decorrente da Revolução Industrial, a partir do final do sec. XIX surgiu a necessidade de se desenvolver princípios mais sofisticados de organização e, até mesmo, de uma Ciência da Administração. Em resposta, Frederick Taylor sistematizou princípios e técnicas de administração científica, articulando o que hoje é chamado de Teoria Clássica da Administração. Esta teoria foi desenvolvida também na França, por Henri Fayol (1925) e na Alemanha por Max Weber (1920) (GIANNOTTI, 2007).

A Revolução Industrial, responsável por um grande crescimento econômico teve, no entanto, um custo social. Os indivíduos vendiam sua força de trabalho por salários irrisórios para sobreviver em condições difíceis e precárias. O sistema fabril regulava o trabalho do homem em torno do funcionamento da máquina, fazendo com que o ritmo e a jornada de trabalho aumentassem, transformando a máquina no foco do processo produtivo (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Em outras palavras, a Revolução Industrial trouxe grandes benefícios econômicos, mas com um alto custo social.

Ao resgatar a História da Administração, busca-se investigar de que forma o indivíduo é tratado desde o surgimento da Administração no mundo. Logo, torna-se interessante analisar as visões de Taylor, Fayol e Weber.

Taylor afirmava que os resultados do trabalho dependem do estudo de como realizar a tarefa, da seleção cuidadosa do mais indicado

trabalhador para determinada tarefa e, ainda, do seu treinamento, e o critério de seleção de trabalhadores era a força física (TAYLOR, 1990).

Já Fayol (1990, p.27) reconhecia que cada pessoa possui capacidades especiais, ou seja, habilidades e conhecimentos especiais e que “a cada grupo de operações, ou função essencial, corresponde uma capacidade especial.” Dizia, ainda, que as capacidades podem ser administrativa, comercial, técnica e financeira.

Fayol (1990, p. 60) citava a importância do equilíbrio dos recursos sociais na organização quando dizia que:

A ordem social exige o conhecimento exato das necessidades e dos recursos sociais da empresa e um equilíbrio constante entre essas necessidades e esses recursos. Ora, esse equilíbrio é muito difícil de estabelecer e de manter e tanto mais difícil quanto maior for a empresa. E quando o equilíbrio se romper, quando interesses particulares fizerem negligenciar ou sacrificar o interesse geral, quando a ambição, o nepotismo, o favoritismo ou simplesmente a ignorância multiplicarem inutilmente os postos ou colocarem nos pontos necessários agentes incapazes, será preciso muito talento, muita vontade e mais perseverança que atualmente não comporta a instabilidade ministerial para acabar com os abusos e restabelecer a ordem.

Fayol destacou alguns princípios da administração, entre eles o princípio da Ordem. Neste princípio, explicava que a fórmula da ordem material, “um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar” é igual à fórmula social: “um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar” (FAYOL, 1990, p. 43).

A Ciência da Administração evoluiu no decorrer do tempo como qualquer outra ciência. Ao longo de sua história várias escolas e teorias surgiram. No quadro 1, Lussier, Reis e Ferreira (2010) elencam e comparam essas teorias:

Quadro 1 - Comparação entre as teorias da administração

Clássica	Comportamental	Ciência da Administração	Teoria dos Sistemas	Teoria Sociotécnica	Teoria da Contingência
Procura desenvolver a melhor maneira de administrar em todas as organizações ao focar as atividades e nas estruturas da empresa.	Procura desenvolver a melhor forma de administrar em todas as organizações ao focar as pessoas e torná-las produtivas.	Recomenda o uso da matemática (computadores) para auxiliar na resolução de problemas e na tomada de decisões.	A administração deve focar a organização como um todo e no inter-relacionamento de seus departamentos, em vez de nas partes individuais.	Recomenda o foco na integração de pessoas e tecnologia.	Recomenda o uso da teoria ou da combinação de teorias que atendem a determinada situação.

Fonte: Lussier, Reis e Ferreira (2010).

A partir de Fayol o trabalhador começou a ser visto de forma mais humanizada. O autor defendia que as pessoas possuem aptidões para determinadas tarefas, e condenava o desconhecimento destas aptidões pelos gestores (FAYOL, 1990).

Com a crença de que “a cooperação vem do espírito e não dos incentivos financeiros ou materiais”, Chester Barnard trouxe uma nova visão para a prática da administração (CRUZ JUNIOR, 2004, p.379). Sua tese central era a de que uma organização só pode atuar com eficiência e sobreviver no momento em que os objetivos organizacionais são mantidos em equilíbrio com os objetivos e necessidades de seus trabalhadores (STONER; FREEMAN, 1999).

Com o surgimento da Escola Humanista, pode-se observar mais uma etapa desta evolução. A referida escola propõe duas teorias, a teoria das relações humanas e a teoria X/teoria Y.

A Teoria das relações humanas tem como principal idealizador o psicólogo Elton Mayo (1880-1949). Sua proposta era que todo e qualquer trabalhador da organização tem influência no comportamento organizacional e, conseqüentemente, influencia na qualidade do processo decisório e no nível de produtividade da organização (OLIVEIRA, 2008).

Já, a teoria X/teoria Y, criada por McGregor nos anos 1960, defendia que a prevalência dos valores do líder sobre as intenções dos liderados determinariam um processo de influência mais autoritário (Teoria X) ou mais participativo (teoria Y) (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). McGregor mostrou uma nova concepção de gerência, com uma visão positiva dos subordinados, na qual as pessoas são capazes, responsáveis, colaborativas, altruístas e prontas a realizar um bom trabalho (SANTOS; VAZ, 2005).

A teoria Y tem a finalidade de estimular a integração, criar uma situação em que o subordinado consiga atingir melhor os seus objetivos direcionando seus esforços para a consecução dos objetivos da empresa (MCGREGOR, 1992).

Para a organização identificar, administrar e organizar seus funcionários de forma participativa, fazendo com que seus esforços resultem na obtenção dos objetivos tanto individuais quanto da organização, esta deve ter conhecimento do que é gestão de recursos humanos.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Embora a gestão de recursos humanos (GRH) ocorra desde a antiguidade, historicamente as pessoas vêm sendo tratadas pela organização como um insumo, quer dizer, como um recurso a ser administrado. A identificação de uma preocupação com a gestão de pessoas (GP) ocorreu somente no final do século passado, principalmente na Inglaterra com a Revolução Industrial, devido a pressões dos sindicatos e do parlamento e, nos EUA, por receio da organização dos trabalhadores. Neste momento, a função assume relevância passando seus conhecimentos acumulados até então, a serem sistematizados (DUTRA, 2011).

Dutra (2011) complementa que a gestão de pessoas se estruturou com base na Escola de Administração Científica, condicionando-a durante todo o séc. XX. Essa Escola é estruturada pelas seguintes ideias, todas incentivadas com recompensa salarial:

- a) racionalização (ao tomar uma decisão, conhece suas consequências);
- b) padronização para maximização da eficiência no trabalho;
- c) especialização do trabalho por meio de seleção e treinamento.

Para Mattos (1992), o conceito de RH fundamentou-se em princípios e práticas da administração científica. Porém suas raízes transcendem a relação técnica dada pelos estudiosos da administração. Já a concepção do ser humano como recurso e sua utilização como instrumento de trabalho tem origem em motivações econômicas e, principalmente, políticas, resultando das relações de poder entre os indivíduos e as classes sociais. Não haveria homem-recurso sem o estabelecimento do controle do corpo e das ações do indivíduo, sem a disciplina, existente desde a antiguidade. A Revolução Industrial não aconteceria sem disciplina, sem o homem-recurso.

Ainda, segundo o referido autor, o treinamento teve três fases: a primeira que se iniciou com administração científica e objetivava o adestramento das pessoas para alcançar a maior produtividade (homem-objeto). A segunda, denominada de Desenvolvimento de Recursos Humanos, com início no Movimento de Relações Humanas, buscando a satisfação das necessidades e aspirações dos indivíduos, tentando integrá-lo à organização (homem-recurso). Está-se no limiar da terceira fase, denominada de Desenvolvimento Humano, em que o homem é o sujeito do desenvolvimento político, econômico e social com um potencial a ser desenvolvido (desenvolvimento humano).

Neste sentido, o banco de talentos contempla a segunda e terceira fases, uma vez que é um instrumento de identificação e gerenciamento que pretende auxiliar no desenvolvimento do potencial humano como um todo, buscando ainda sua satisfação com relação a suas necessidades e aspirações profissionais.

A introdução dos princípios de administração científica por Taylor, trocando os métodos “empíricos” de organização do trabalho pelos “científicos”, foi o marco fundamental para a evolução dos métodos de gestão (FLEURY; FISCHER, 1996).

Gil (1994) esclarece que a Administração de Recursos Humanos (ARH) é a área especializada da Ciência da Administração que engloba as ações que objetivam a integração do colaborador no contexto da organização bem como o aumento de produtividade. Esta área trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

De acordo com Ivancevich (2008), atualmente, a função de gestão de RH não está limitada apenas ao arquivamento, organização e manutenção de registros. A gestão de RH possui importante papel na identificação e criação de soluções de problemas de recursos humanos.

Para melhor compreensão do que seja Gestão de Pessoas (GP), Gil (2011) a define como a função gerencial que busca a cooperação de

todos que atuam nas organizações ao alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Na mesma linha de pensamento, Dutra (2011, p. 17) afirma que GP é “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

Observa-se que nas definições de Gil (2011) e Dutra (2011), a gestão de pessoas deve ser uma ação conjunta entre gerência e os demais servidores da organização, em que a sinergia é fundamental.

Sendo assim,

toda empresa que quiser sobreviver aos novos tempos no Brasil terá de ter um excelente quadro de pessoas, com planejamento de pessoal que permita substituir qualquer peça-chave de sua engrenagem humana que venha a perder neste mercado competidor que se avizinha, através de recrutamentos hostis, onde quem tiver o melhor capital humano ganha a batalha e quem não o tiver, sucumbe (ASSUMPÇÃO, 2010, p. 8).

Para Dutra (2011, p. 16), “o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas [...].” A Gestão de pessoas deve ser integrada e suas políticas e práticas devem atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Deve oferecer à organização uma visão sobre a contribuição de cada servidor a organização e a cada servidor uma visão do que a organização poderá lhe oferecer em retribuição.

Quanto ao conceito de RH, de acordo com Mattos (1992), este se fundamentou em princípios e práticas da Administração científica. Já na década de 1960, a expressão Administração de Recursos Humanos (ARH), passou a substituir as expressões anteriormente utilizadas nas organizações, como Administração de Pessoal e Relações Industriais (GIL, 1994).

Gil (1994) esclarece que o surgimento da ARH deve-se a inserção de conceitos provenientes da Teoria Geral dos Sistemas a gestão de pessoal. O que caracteriza a ARH é o enfoque sistêmico. A abordagem da Teoria Geral dos Sistemas parte do princípio de que qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

Devido a sérios desafios enfrentados pelas organizações desde meados da década de 1980, como a globalização e o desenvolvimento tecnológico, a partir da década de 1990 surgem sérios questionamentos sobre a o desenvolvimento da ARH nas organizações, como o tratamento dos empregados como “recursos”, sugerindo que devem ser administrados para obter-se o máximo rendimento. Passou-se, então, a considerar o empregado como parceiro, como aquele que investe seus recursos na organização, e que precisa ser valorizado. Isto mostra que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, designada, por exemplo, como Gestão de Pessoas, gestão de talentos e gestão de capital intelectual (GIL, 2011).

Segundo Knapik (2008), os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo significativas mudanças, exigindo profissionais altamente qualificados, competências técnicas e comportamentais que atendam as necessidades das organizações na geração de criatividade, iniciativa e inovação. Neste sentido, a gestão de pessoas vem ocupando uma posição estratégica e o gestor de pessoas precisa gerar e difundir uma cultura de aprendizagem contínua, impulsionando a geração de novos conhecimentos e habilidades. Os profissionais de recursos humanos devem exercer seu papel de agentes de mudanças na preparação para o mundo do trabalho, adaptando seus processos de gestão à audácia e ambições do mercado competitivo, identificando e desenvolvendo atitudes capazes de atender às exigências do mundo globalizado, não se esquecendo dos aspectos humanos das relações e ainda da qualidade de vida.

No Brasil, desde o início de sua industrialização, a gestão de pessoas foi relegada ao segundo plano, pois a mão-de-obra sempre foi um recurso barato e abundante, facilmente encontrado e substituível. Aspectos ligados à qualificação, desenvolvimento e participação dos trabalhadores sempre ganharam importância secundária, até mesmo pela grande rotatividade desses trabalhadores (FLEURY, 1991).

No quadro 2, pode-se acompanhar parte desta evolução.

Quadro 2 – Evolução Histórica do RH no Brasil

PERÍODO	AÇÕES
Até1930 (Primeira República)	- RH com caráter contábil. Segundo Serson (1990, p. 31), “desde quando se encontra no Brasil trabalho livre, desde quando há empresas e empregados, encontra-se administração de pessoal.” - atividade industrial incipiente, inexistência de legislação trabalhista e uma GRH dispersa e sem estruturação. (DUTRA, 2011)

	<p>- Período pré-jurídico-trabalhista, limitada representatividade do trabalhador industrial (LIMONGI FRANÇA, 2007).</p>
De 1930 a 1945 (Estado Novo)	<p>- Surgiram sindicatos, leis para disciplinar as relações entre capital-trabalho e uma estrutura jurídica para mediar conflitos trabalhistas. Fortalecimento da atividade industrial e pressão para estruturação da GP diante das exigências legais. (DUTRA, 2011)</p> <p>- 1930 Getúlio Vargas assumiu o Governo. Criação da legislação trabalhista. (SERSON, 1990)</p> <p>- 1943, edição da nova Constituição e Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).(GIL, 2011)</p> <p>- Período Burocrático. (LIMONGI FRANÇA, 2007).</p> <p>- Nas empresas surgiu a Seção de Pessoal e o Chefe de Pessoal, o com a função de interpretar as leis e orientar a relação empregados-Estado, detentor do poder dos sindicatos. (GIRARDI, 2008)</p>
De 1945 a 1964 (Segunda República)	<p>- investimentos na indústria de base, estímulo na instalação de empresas multinacionais no Brasil com práticas estruturadas de gestão de pessoas baseadas no paradigma taylorista/fordista. (DUTRA, 2011)</p> <p>- Período denominado Tecnícista. (LIMONGI FRANÇA, 2007).</p> <p>- Em 1956, Juscelino Kubitschek assumiu o poder. Brasil importou dos Estados Unidos a unidade de R H, aqui chamado de Departamento de Relações Industriais. Chefe de Pessoal passou a ser Administrador de Pessoal. (AQUINO, 1980 apud Girardi, 2008).</p> <p>- Conquista do 13º salário e salário-família (VALENTIN, 1998);</p>
De 1964 a 1980	<p>- Presidente João Goulart é deposto e Militares assumem o poder. Dissolução do movimento trabalhista. Sindicatos sob tutela do Ministério do Trabalho. (GIL, 2011)</p> <p>- intervenção estatal na economia até final dos anos 90. Com a expansão econômica dos anos 70, o referencial taylorista de controle capital-trabalho é reforçado e consolidado na GP, trazendo maior competitividade e preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas, profissionalizando a área de GP (DUTRA, 2011).</p> <p>- Crescimento econômico entre 1968 e 1973, conhecido como “Milagre Brasileiro”, resultou no crescimento e modernização das organizações, exigindo trabalhadores especializados. (GIL, 2011)</p> <p>- 1973, “crise do petróleo” desencadeou a recessão e o aumento da inflação. Escassez de trabalhadores com qualificação para enfrentar a competitividade, (AQUINO, 1980).</p> <p>- Valorização do profissional de RH e de certas áreas como:</p>

	<p>Treinamento e desenvolvimento de pessoal, benefícios e planos de cargos e salários. (GIL, 2011)</p> <p>- Início da transição de Administração de Pessoal para ARH e criação do Departamento de Recursos Humanos nas organizações. (GIL, 2011)</p>
De 1980 até dias atuais	<p>- Crise dos anos 80 estimulou as exportações, exigindo ajustes nos modelos de gestão devido à globalização. (DUTRA, 2011).</p> <p>- na década de 1980, os sistemas de RH passaram a ter um caráter estratégico. Os planos estratégicos dos serviços de RH deveriam estar alinhados as estratégias corporativas da empresa. Até o momento a GRH era vista como um modelo, as teorias e os profissionais buscavam um modelo ideal. União entre competitividade e Gestão Estratégica de RH. (FISCHER 1998).</p> <p>- Novas exigências para o Profissional de Recursos Humanos como, conhecer novas tecnologias de RH, visão generalista, entre outras., mas as práticas de GRH contiguam antigas, demonstrando o pensamento dos empresários a respeito dos seus recursos humanos (GIRARDI, 2008).</p> <p>- A partir dos anos 1990 as organizações, pressionadas pela competitividade, passam a valorizar o ser humano como diferencial para enfrentar as mudanças. (FISCHER, 1998).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), três abordagens influenciaram, no Brasil, a Gestão das empresas:

- a) abordagem Convergente (universalista): esta abordagem foi muito propagada até os anos 1970 pela academia, e retomada mais recentemente devido ao impacto da globalização na operacionalização das empresas. Esta abordagem prega que existe uma única melhor maneira de se organizar e administrar pessoas. Este método de cópia dos modelos bem-sucedidos pode ser válido, mas se não adaptado ao contexto de cada organização, pode levar a resultados desastrosos.
- b) abordagem Divergente (relativista): esta abordagem reconhece que o contexto é extremamente importante. No final da década de 1980 e início da de 1990, sofreu um grande impulso com a importância dada ao estilo japonês de gestão, que tinha sua alavancagem baseada nas especificidades da cultura japonesa. Os adeptos dessa abordagem têm como lemas: “pensar global, agir local”,

“quando em Roma, faça como os romanos” (TANURE; EVANS; PUCIK, p. 30, 2007).

- c) divergência convergente (integradora): o desafio desta abordagem é a tarefa nada fácil de diferenciar o que é global e não sofre influência da cultura local de aspectos que são impactados pelo contexto de determinada sociedade. Essa abordagem admite que haja duas dimensões da gestão, a convergente e a divergente. Como algumas práticas da ARH são mais amarradas a questões culturais do que outras, os referidos autores são mais favoráveis à divergência convergente. Para os autores, a lógica inclusiva parece ser a mais sábia, onde o ideal é harmonizar o que é global com o que é local.

A experiência brasileira não demonstra exemplos importantes de instituições universitárias que tenham demonstrado interesse em definir políticas de pessoal para delinear as ações relativas à admissão, preparação e desempenho de seus servidores, capazes de realizarem, com eficácia suas atribuições (GRILLO, 1996).

Motta (1979) apresenta uma visão sistêmica da Gestão de pessoas, na qual a organização é vista em termos comportamentais inter-relacionados, com tendência a maior valorização dos papéis do que das pessoas, ou seja, as atividades do seu cargo. A organização passa a ser entendida como um sistema de conjuntos de papéis, no qual as pessoas se encontram inter-relacionadas.

Esta visão sistêmica de Motta está centrada nas atividades dos cargos, não considerando, conforme Senge (2006) prega, uma visão mais abrangente, na qual as pessoas, as equipes e a organização devem enxergar além dos eventos, com uma percepção do todo, muitas vezes antecipando problemas.

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

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

Na concepção dos referidos autores, a partir dos anos 1990, a área de Gestão de Pessoas ganha um novo olhar, vai além da essência de preservação de bem-estar do trabalhador, tornando-se uma área estratégica comprometida com a atividade fim da organização/instituição, ampliando seu comprometimento com a organização/instituição. A Gestão de Pessoas procura buscar profissionais de várias áreas de formação, com o objetivo de elevar o servidor, “[...] da concepção como recurso humano, objeto de trabalho a sujeito responsável pelo desenvolvimento da organização/instituição”. Deixa de ser uma área cartorial e passa a ser uma das áreas estratégicas de desenvolvimento da organização (BURIGO; LOCH, 2011, p. 6).

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

Analisando a História da Gestão de Recursos Humanos no Brasil, observa-se que, independentemente do período de análise, o foco desta atividade está geralmente direcionado aos objetivos estratégicos das organizações, havendo uma mudança de olhar somente a partir da década de 1990, quando se busca uma ação mais conjunta entre gestores e trabalhadores no alcance tanto dos objetivos pessoais quanto organizacionais.

Segundo Zarifian (1999 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), o desafio é fazer com que a empresa não seja apenas “qualificada”, do ponto de vista da competitividade, mas ainda “qualificante”, no sentido de possibilitar diversas oportunidades de crescimento a seus servidores.

2.2.1 Gestão de recursos humanos na administração pública federal

No Brasil, o art. 37 da constituição de 1988 determina as características que a gestão pública deve ter, o qual diz que:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988).

Madeira (2008), assim, esclarece cada princípio:

- a) Princípio da Legalidade: o Administrador Público só pode fazer estritamente o que a lei manda ou permite;
- b) Princípio da Impessoalidade: é obrigação do administrador que seus atos tenham como finalidade o interesse público, sendo inadmitido o tratamento privilegiado aos amigos e o tratamento inverso aos inimigos;
- c) Princípio da Moralidade: o administrador deve fazer o que a lei determina e ainda pautar sua conduta na moral comum, fazendo o melhor e mais benéfico ao interesse público. Tem que decidir não só entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, além do honesto e do desonesto;
- d) Princípio da Publicidade: o administrador deve tornar público todas as suas condutas administrativas, assegurando assim transparência na gestão pública;
- e) Princípio da eficiência: Os agentes públicos devem agir com rapidez, presteza, perfeição e rendimento a fim de obter os melhores resultados.

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é assinalada por descontinuidades e dificuldades referentes à estruturação dos seus sistemas. A criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, é o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil (PIRES et al., 2005).

Ainda, segundo o autor, a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores surge com a edição do Decreto-Lei no 1.713, de 28 de outubro de 1939 (BRASIL, 1939), substituído, em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. Esse estatuto vigorou até a publicação da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), que teve como implicação importante a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional.

A lei 8112/90 instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis da União, das autarquias e das Fundações Públicas Federais (BRASIL, 1990).

Já, a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos

em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências (BRASIL, 2005).

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, inicia novo e importante movimento de reforma administrativa. Fundamentado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle, esse decreto transferiu as atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, com o objetivo de elevar, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo (PIRES et al., 2005).

Já a Lei nº 5.645, de 1970, criou um novo sistema de classificação de cargos. Determinou, ainda, a transposição de uma série de cargos e empregos para o chamado Plano de Classificação de Cargos (PCC) (PIRES et al., 2005).

De acordo com Pires et al. (2005), esse período é marcado, também, pela criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), que vigora até os dias atuais com funções básicas de classificação e de redistribuição de cargos e empregos, recrutamento e seleção, cadastro e lotação, aperfeiçoamento e legislação de pessoal. Além do Conselho Federal de Administração de Pessoal e da Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal, o Decreto nº 67.326/1970, responsável pela criação do Sipec, definiu como órgãos integrantes do sistema:

- O DASP, como órgão central;
- As unidades de pessoal civil de maior nível hierárquico dos ministérios e órgãos da Presidência, como órgãos setoriais; e
- As unidades específicas de pessoal das autarquias, como órgãos seccionais (PIRES et al., 2005, p.10).

Em 1986, pelo Decreto nº 93.213, criou-se o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC) com o objetivo de fornecer informações sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas (PIRES et al., 2005).

De acordo com os referidos autores, em 1988, criou-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) com o objetivo de dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal. Em junho de 1990, a Secretaria de Administração Federal (SAF) incorporou a responsabilidade pela gestão do Siape. A partir de 1999,

também passaram a ser competência da SAF as atividades de organizar e manter o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais (Decreto nº 93.214/1986, art.4º). No ano seguinte, o Decreto nº347/1991 determinou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi) e o Sipe constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal (PIRES et al., 2005).

Apesar dos avanços resultantes da criação do Sipe, do Siafi e do Sipe, verificou-se a emergência de novos impasses e desafios no período imediatamente após a promulgação da Constituição Federal de 1988. Destaca-se a obrigatoriedade de adoção do Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, dos estados-membros e dos municípios. A determinação teve como implicação imediata a redução da flexibilidade operacional dos órgãos da Administração Indireta, que foram submetidos a normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração Direta.

A década de 1990 nas IFES é assim marcada:

- a) aumento significativo do número de cargos organizados em carreiras do serviço público federal;
- b) fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais; e
- c) desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas devido às pressões por reposição das perdas salariais (PIRES et al., 2005).

Somente a partir da década de 1970, com a crise do taylorismo-fordismo, iniciou-se a substituição do modelo vigente por ações produtivas flexibilizadas, desreguladas e desregulamentadas. Consequentemente, tornou-se necessário formular e implantar novos modelos de gestão do trabalho, surgindo então o sistema flexível como uma possível resposta para superar essa rigidez (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Segundo Castells (2005), as novas tecnologias possibilitavam a transformação das linhas de montagem características da grande empresa em unidades de produção facilmente programáveis possibilitando atender às mudanças do mercado (flexibilidade do produto) e das mudanças tecnológicas (flexibilidade do processo).

Para enfrentar os desafios, as organizações investiram em novas tecnologias e adotaram modernas concepções organizacionais,

reduzindo seus níveis hierárquicos e, utilizando-se de inovações tecnológicas, com efeitos diretos na gestão do trabalho. Particularmente no setor público, tornou-se indispensável à implantação de uma nova cultura organizacional visando à melhoria da gestão (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Segundo os referidos autores, o trabalho não qualificado, fragmentado, repetitivo, rotineiro e prescrito, típico do modelo taylorista/fordista, nas instituições com novas formas de organização é substituído por um trabalho polivalente, integrado, em equipe, com mais flexibilidade e autonomia, exigindo maior capacidade de reflexão do trabalhador. O trabalhador, apoiado exclusivamente nos manuais de normas e procedimentos, tornou-se anacrônico perante a nova realidade. Com a substituição do trabalho individualizado pelo trabalho em grupo, nota-se a importância que as equipes de trabalho, gradativamente, foram adquirindo. Com isso, foram crescendo as exigências dos trabalhadores perante as mudanças na natureza e no processo do trabalho.

Thoenig (2007) explica que a dimensão pública caracteriza-se por quatro aspectos básicos, a saber:

- a) domínio de impactos sociais;
- b) mandatos para políticas legitimados por autoridade governamental;
- c) indicadores de sucesso e fracasso múltiplos e divergentes;
- d) ausência de auto avaliação espontânea.

Com algumas pequenas diferenças de ordem legal (estatuto dos funcionários, regras de posse e de contabilidade), as organizações públicas deparam-se com contextos administrativos parecidos aos das empresas privadas. O gerenciamento interno assemelha-se em ambos os universos. A principal diferença é que a administração organizacional do setor público deve considerar uma segunda função de produção, a efetividade. Esta é externa à instituição, tornando-se, mais complexo administrar uma organização pública do que uma privada (THOENIG, 2007).

Para Belmiro Castor (2003), comparar administração pública e a administração privada é o mesmo que analisar processos evolutivos opostos. Explica que, enquanto o setor privado passou por um rápido efeito modernizador com a chegada das multinacionais ao país, o setor público não acompanhou a evolução política vivida após o regime militar, evoluindo pouquíssimo em alguns aspectos e "involvendo" em outros.

2.2.2 Sistema de recursos humanos: problemas e desafios das IFES

Wood Jr (2000) explica que o assunto mudança na organização do trabalho é antigo, mas ganhou enfoques diferentes nos últimos tempos. O crescimento na instabilidade ambiental e, principalmente, o aumento da competição levou a questão da mudança como central à sobrevivência das organizações. Mudança passa a ser o foco para se criar uma *performance* competitiva.

Segundo Pires et al (2005), os avanços na construção de sistemas de informação, especialmente com o desenvolvimento do Siape, não foram acompanhados por investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento nem pela incorporação de metodologias modernas de planejamento, o que permitiria a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas. O investimento em tecnologia da informação privilegiou somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, o que resultou na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de recursos humanos.

Nesse contexto, de acordo com o referido autor, surgem dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público, que são:

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

Destaca-se, ainda, um terceiro desafio: a construção de um Banco de Talentos para localização imediata do servidor mais indicado para resolver determinado problema e ainda para sua localização no setor mais indicado ao seu perfil.

O mundo dos negócios está proporcionando intensas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre empresas e trabalhadores, gerando novas situações que implicam diretamente na gestão de pessoas. Esse novo mundo do trabalho está caracterizado pela crescente convivência do emprego clássico com uma nova forma de emprego; pela gradual desconfiguração do cargo em seu formato tradicional; por tecnológicas mais sofisticadas; pela migração do emprego; por diferentes formas de flexibilização do trabalho; pela

exigência de um novo tipo de profissional; pela crescente convivência do poder formal com demais tipos de poder (TEIXEIRA et al., 2005).

Para auxiliar as empresas nesse momento de intensas transformações, Senge (2006) indica uma disciplina, a visão sistêmica. Esta disciplina ajuda a consolidação da visão do todo, ao mesmo tempo em que leva à interação dos setores, buscando sempre o atingimento do objetivo maior da organização da melhor forma possível e no menor tempo.

Na UFSC, segundo Búrigo e Loch (2010), a área de Gestão de Pessoas busca desde 2004, consolidar a filosofia do desenvolvimento humano e social. Entretanto, alguns desafios diários precisam ser vencidos, como:

- a) fortalecimento de uma política institucional, visando a potencialização dos servidores;
- b) formação dos gestores, buscando uma visão institucional com consciência do bem público;
- c) conhecimento das políticas públicas, revelando ao trabalhador a legislação e o porquê das ações dos gestores;
- d) integração das ações da área de Gestão de Pessoas, para fortalecimento do seu propósito de desenvolvimento humano e social, por meio da integração dos setores, onde todos trabalham com o objetivo do desenvolvimento humano e a busca do bem comum;
- e) contextualização do trabalhador como intelectual orgânico (que lutam pela transformação da filosofia e ideologia de sua classe social), potencializando esses servidores;
- f) fortalecimento da Universidade como instituição social, por meio de ações que garantam um espaço para a discussão e o fortalecimento da instituição como um bem público.

De acordo com o Decreto nº 5.707, de 23/02/2006 (BRASIL, 2006), a capacitação é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Para isso, deve-se ter uma pesquisa permanente e contínua para o levantamento da necessidade de capacitação (BOOG, 1994).

Para Mazza (2009, p.169), “capacitar é incorporar conhecimento. É saber fazer com base no próprio raciocínio”.

Pode-se dizer que a capacitação, realizada por meio do treinamento, é a preparação do indivíduo para atuar com eficácia em diferentes situações e ocupar posições mais complexas na organização.

2.3 VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

“A desvalorização do mundo humano aumenta em proporção direta com a valorização do mundo das coisas”.

Karl Marx

Vive-se em constantes e velozes mudanças, principalmente na área organizacional. Neste contexto, o ser humano passa a ser o centro das atenções, como elemento principal para seu sucesso, pois quanto mais qualificado e competente melhor sua produção (QUADROS, 2004).

A globalização, o desenvolvimento tecnológico, a intensa busca por maior qualidade e competitividade torna destacada, ainda mais, o valor do indivíduo como diferencial na organização. A área de Recursos Humanos, na década de 1950, era tratada como Relações Industriais e apresentava uma visão burocratizada. Desta época, até 1990, predominou uma abordagem mais dinâmica, a Administração de Recursos Humanos (ADRH). A administração de pessoas passou a ver as pessoas como seres humanos, com habilidades e capacidades intelectuais e emocionais. Atualmente, a tendência é a administração realizada com as pessoas, focada na organização sistêmica e integrada aos seus trabalhadores (CHIAVENATO, 1999).

Como estas mudanças são muito rápidas, os níveis de decisão não conseguem mais acompanhar, definir ou saber o que acontece na linha de frente. Para reduzir os níveis hierárquicos e aumentar a agilidade, surge o *empowerment* (poder, autoridade), transferindo a responsabilidade e autoridade para as pessoas. Sabendo que as tarefas que executam são de sua responsabilidade, passam a opinar sobre sua execução, a ter mais iniciativa, produzem e valorizam mais o trabalho e atingem um nível desejável de autoestima. Com esta mudança de operacionalização funcional ocorre uma mudança comportamental (QUADROS, 2004).

O *empowerment* torna-se uma estratégia em que, ao dar poder para as pessoas, as “libera” para serem criativas e responsáveis por seus atos, mudando a cultura organizacional.

Na concepção de Dutra (2011), nas organizações, a valorização das pessoas é concretizada por meio de recompensas. Essas podem ser compreendidas como atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, como: recompensas econômicas, reconhecimento, crescimento pessoal e profissional, etc., sendo que essas recompensas devem observar padrões internos de equidade.

Segundo Dutra (2011), as pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes maneiras, pois são diferentes ao articularem seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental. Tem pessoas que entregam o que a empresa espera ressaltando suas habilidades de relacionamento interpessoal, enquanto outras as suas habilidades técnicas. Essa diversidade é fundamental à empresa, pois assim ela vai aprendendo diferentes formas de alcançar sucesso e competitividade.

Com uma visão humanista, Abraham Maslow, na década de 1960, já se preocupava com os aspectos que impulsionam o indivíduo à ação. Em sua Teoria da Motivação, propunha que o homem é movido por necessidades, indo das mais básicas, de sobrevivência, até o pleno desenvolvimento, por meio da autorrealização (MASLOW 1975).

Na concepção de Búrigo e Loch (2011, p. 9), o difícil não é valorizar as pessoas, mas sim potencializá-las, pois diante das condições de vida e de trabalho, que muitas vezes limitam ou impedem a ação das pessoas, esta potencialização deve passar “pelo processo de valorização das possibilidades, de respeito às limitações e pela dignidade, como sujeitos do seu trabalho e não objetos da sua produção.” Para isso, é necessária uma equipe multiprofissional que veja as pessoas em seus múltiplos aspectos.

Intervir de modo psicológico nas organizações constitui primeiramente considerar as pessoas que as compõem e, em segundo lugar as regras, as normas, os objetivos e os programas que as pessoas fazem parte na organização. Essas regras e normas, raramente tem a participação dos trabalhadores, sendo decisões de poucos e que, posteriormente, são obrigados a respeitar. São decisões tomadas longe deles, independentemente da partilha e/ou envolvimento (AMBROSINI, 2004).

Ainda, segundo a autora, o desenvolvimento da potencialidade das pessoas requer uma mudança de mentalidade, uma atitude construtiva para si e para os outros. Uma mudança organizacional iniciada na expressividade dos sujeitos, por meio de um maior conhecimento e cultura de todos.

Como a mudança de mentalidade depende inicialmente da pessoa e a mudança da mentalidade da organização depende do conjunto de pessoas que ali trabalham, é preciso atentar-se à cultura organizacional, por meio da qual, valores materiais e espirituais se expressam através de crenças, atitudes e aspirações.

2.3.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um assunto complexo, tão complexo que Hofstede (1994) afirma não ser possível tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem o conhecimento da cultura e da sociedade na qual ela se insere.

Segundo Fleury e Fischer (1996), a cultura organizacional é profunda e extensa, não se referindo apenas às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também à sua percepção sobre os produtos da empresa, sua missão, as estruturas, os sistemas, formas de recrutamento, socialização e recompensas.

Sendo assim, abordá-la é tarefa nada fácil. Nesta pesquisa, será realizada uma abordagem breve sobre sua importância.

A cultura é conceituada por Fleury e Fischer (1996, p.117) como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, os quais em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Maximiano (2008) qualquer esforço para mudar a cultura organizacional deve estar concentrado no que as pessoas fazem rotineiramente, sendo que, se o administrador conseguir com que as pessoas se comportem de forma diferente, a mudança cultural vem em seguida.

Segundo Lacombe (2004, p. 87), cultura organizacional é o “conjunto de valores vigentes numa organização, em relação a sua hierarquia, sendo determinante dos padrões de comportamento e de atitudes que orientam as ações e os destinos organizacionais”.

Para Chiavenato (2004), a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, instituídos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado pelos membros da organização. A cultura

retrata a mentalidade predominante em uma organização. Muitos aspectos da cultura organizacional são facilmente percebidos, enquanto outros são de difícil percepção. O referido autor os compara com um iceberg, onde a parte superior é mais fácil de se perceber como as políticas, diretrizes, tecnologia adotada, os métodos e procedimentos. Já a parte submersa esconde aspectos informais, como os sentimentos, valores, percepções e normas grupais. Pode-se observar que Chiavenato não considera o contexto da sociedade em que a organização faz parte.

Segundo Bertero (1996), quando se fala de mudança organizacional, não se pode deixar de falar em poder. Um elemento visto também como dotado de energia. Ele possui a propriedade de moldar, manter e transformar organizações. É um elemento modelador, pois quem o possui pode transformar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional. O poder possui também o aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura da organização.

Para desvendar a cultura de uma organização, é preciso mapear as relações de poder entre as categorias e entre as áreas da organização (FLEURY; FISCHER, 1996).

Schein (2009) fala que cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, querendo dizer que os líderes primeiro criam a cultura ao criarem grupos e organizações. Depois da cultura criada, eles determinam os critérios para a liderança, decidindo quem será o líder.

Nas organizações públicas, como nas demais organizações é comum haver certa relutância ao novo. Porém, diante de um mundo globalizado, onde as mudanças tanto sociais quanto políticas e administrativas são dinâmicas, surge a necessidade da constante adaptação, tornando-se imprescindível que sejam criativas e flexíveis para que possam atingir seus objetivos, ou seja, uma eficiente prestação de serviços à sociedade.

A sobrevivência da organização ou de qualquer procedimento que se queira nela implementar depende muito de sua cultura, a qual pode ser verificada por meio do clima organizacional. Ela pode ser influenciada pela relação entre as pessoas ou pelas mais diversas circunstâncias. Muitas vezes, sua compreensão é algo superficial, ficando longe da realidade.

Antes da implementação de uma mudança organizacional, é importante analisar o clima organizacional.

2.3.2 Clima Organizacional

O conceito de clima surge de uma metáfora da manifestação atmosférica. Sendo o clima atmosférico variável de acordo com a pressão e a umidade, o clima organizacional é uma manifestação externa (como a percepção) dos indivíduos, diz respeito a variáveis organizacionais como estilos de liderança, confiança, coesão de grupo e competitividade. Comparado à cultura, é um conceito mais restrito (AMBROSINI, 2004).

Para a referida autora, analisar o clima é medir como os trabalhadores sentem as problemáticas organizacionais. É o termo medida que traça uma inicial diferenciação entre cultura e clima: sobre a cultura se pode discutir, dissertar; sobre o clima, devem ser expostos dados. Se cultura é um termo geral, o clima é um conceito de forças no campo mensurável.

A cultura organizacional e o clima organizacional, em determinados momentos tangem-se mutuamente em vários aspectos. Entretanto, a cultura organizacional tem influencia na formulação da missão, da estratégia de crescimento e no estabelecimento de diretrizes de qualidade dos serviços prestados. Já o clima organizacional permite descrever o comportamento organizacional, enquanto identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR; SARTOR, 2004).

Ainda, segundo os referidos autores (2004), a análise de clima é um instrumento eficaz que forma um elo de ligação entre o nível individual e o organizacional, considerando-se o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do seu local de trabalho.

Compreende-se por clima organizacional o conjunto de percepções, conceitos e sentimentos compartilhados pelas pessoas a respeito da organização e que comprometem, de forma positiva ou negativa, a atitude das pessoas ou grupos relacionarem-se no ambiente de trabalho, seu empenho e desempenho (SOUZA, 1980). Ou seja, a motivação das pessoas está intimamente relacionada ao clima organizacional, ou seja, ao relacionamento entre os membros da empresa.

Segundo Oliveira (2008, p. 168), “clima organizacional é o resultado da análise de como as pessoas se sentem em relação à organização, bem como aos relacionamentos interpessoais existentes”.

Clima organizacional é o ambiente psicológico e social existente em uma organização e que condiciona o comportamento das pessoas. Se o estado emocional dessas pessoas é de satisfação, o clima

organizacional é receptivo, amigável e quente, mas se é de insatisfação, torna-se frio, desagradável (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

O clima organizacional é determinado tanto pela estrutura organizacional quanto pelas formas de liderança e de administração, colaborando para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, realização ou poder na organização (MCCLELLAND, 1972).

Se nos diferentes grupos da organização há um bom clima informal, indiretamente o nível de motivação é bom e os trabalhadores estão preparados para o modelo organizacional de alta responsabilidade e participação (AMBROSINI, 2004).

2.4 O HUMANISMO

Segundo Paviani e Botomé (1993), o humanismo nasceu no decorrer o século XIV e no final da Idade Média, alcançando maturidade no Renascimento. Procurava construir uma nova visão do mundo a partir de elementos do passado.

O humanismo é um movimento intelectual que tem como objetivo o desenvolvimento das qualidades do homem, enfatizando que todo ser humano tem dignidade e valor, sendo assim, tem direito ao respeito de todos (PAVIANI; DAL RI JR, 2000).

Sartor (2004) esclarece que a fragilidade conceitual em se preparar recursos humanos direcionados para o humanismo e para as atividades gerenciais remontam ao ambiente econômico e político de 1950 a 1975. A abordagem economista na esfera das relações humanas e sociais dos anos anteriores à década de setenta, devido à crença no progresso e no desenvolvimento, privilegiou o cuidado com aquela geração em detrimento das gerações posteriores. As ideias de progresso e de desenvolvimento isentaram qualquer contestação política da filosofia e da ciência, conseqüentemente, a formação de pessoas submeteu-se às diretrizes da economia e, particularmente, da indústria e nos últimos 30 anos, da globalização.

De acordo com o referido autor (2004), a prosperidade material e a crença de que as gerações seguintes estariam em melhores condições que a geração contemporânea prejudicou o interesse na formação de pessoas na área gerencial sob o aspecto ético, moral e humanístico. Devido à associação entre progresso econômico e bem-estar, havia pouco interesse em se enfocar esses aspectos como preocupação filosófico-gerencial nas faculdades e nas universidades.

Zarifian (2001) explica que foi igualmente sob o rótulo de gestão de competências que, por volta dos anos 1980 e 1990, surgiram um

conjunto de ferramentas de gestão de recursos humanos. Chama a atenção para o termo “recursos humanos”, mostrando o interesse pelo ser humano como um “recurso”.

Stoner e Freeman (1999) esclarecem que Relações Humanas é o termo geralmente utilizado para descrever a forma como os administradores interagem com seus subordinados.

Para Sartor (2004), a técnica assumiu o status do agente, destronando o indivíduo de sua possibilidade de ser plenamente humano, situação agravada pelas regras do mercado globalizado. Nas organizações formais, esse indivíduo destronado tornou-se um mero detentor de emprego (GUERREIRO RAMOS, 1983) que, sem estudos fundamentais da Filosofia Política, em nada enriquece a Teoria das Organizações. Ao contrário, reduz a amplitude e a validade dessa teoria. A modernidade reduz a existência humana a uma série de funções econômicas.

A Administração, por tratar de uma ciência prática, reporta-se, necessariamente, a outras partes do saber. O recurso humano é um desses saberes que abrangem comportamentos, competências, habilidades, doutrinas e atividades empreendedoras. Porém, na literatura, os recursos humanos são executores e formuladores de instrumentos administrativos. Dificilmente, os manuais falam de educação humanista nas organizações (DRUCKER, 1993).

Segundo Sartor (2004), no campo da Administração, devido ao aspecto reducionista em dar rápidas respostas aos desafios atuais por força das circunstâncias, o aspecto cultura fica altamente restrito, restringindo o futuro gerente, ao homo *faber* e ao homo *digitalis*. O primeiro está relacionado à renda e, o segundo, à tecnologia da informação num contexto de organizações, rede, negócios virtuais e digitais.

A competição e as empresas globais, os blocos econômicos, consolidados ou emergentes, e a globalização colocaram trabalhadores e gestores numa alucinante busca de novas posturas e atitudes, remodelando e refinando o envolvimento do trabalhador num clima de mudança jamais visto no âmbito das organizações. Muitas dessas mudanças vindas de modelos da relação capital versus trabalho valorizaram “competências e capacidades para trabalho em equipe, relações interpessoais, tomada de decisões coletivas, predisposição para correr riscos e tantas outras disciplinas e tecnologias.” Essa valorização aumentou o envolvimento das pessoas no dia-a-dia das empresas, onde a competência técnica cedeu um pouco de sua importância para a

emocional alterando os indicadores gerenciais para gestão das competências (SARTOR, 2004, p.150).

Segundo Sartor (2004, p. 150), “na gestão das competências gerenciais identificam-se as competências básicas das empresas, que, por sua vez, determinam as humanas, alinhadas com aquelas.” Nessa linha de raciocínio a atividade humana é considerada, intrinsecamente, importante para aperfeiçoar o trabalho empresarial e para a vida humana associada. O trabalho gerencial constitui-se num desses meios polivalentes para sustentar à autoestima e garantir a dignidade das pessoas.

Para o referido autor (2004), em organizações fortemente identificados pela racionalidade instrumental e categorias econômicas rigidamente instituídas, mas inconstantes, o ser humano é, geralmente, considerado recursos, ou seja, quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório, assim como as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. Pertencente ao universo das coisas, essas pessoas transformam-se em objetos. Em alguns casos, só acontecimentos extraordinários fazem surgir sua condição humana.

Lima (2008) elucida que o movimento Humanista resgatou valores humanos esquecidos, bem como, re-construiu um novo foco ao homem enquanto ser concreto, singular, repleto de valores e potencialidades. Entre os pensadores humanistas mais importantes, destacam-se os psicólogos americanos Carl Rogers (1902-1987) e Abraham Maslow (1908-1970), os quais contribuíram com suas teorias, sobretudo com suas crenças na potencialidade do homem e na tendência humana de crescer e atualizar-se.

Porém, para Sartor (2004), mesmo com os recentes esforços em valorizar as pessoas nas organizações, poucas são as mudanças nos últimos anos, pois o cenário do capital financeiro, mesmo em tempos de turbulência e instabilidade, ainda é o principal recurso das empresas. Com uma herança do passado colonial, as organizações continuam com baixo desempenho, pouca criatividade ou inovação, absorvidas com a rotina diária e a garantia no emprego, submetidas a uma cultura empresarial inflexível e líderes despreparados (SARTOR, 2004).

Uma geração não deixa à outra apenas capital real (máquinas, recursos financeiros e naturais, segurança, saúde), deixa “[...] também conhecimentos e cultura, técnicas e habilidades que possibilitam as instituições justas e o valor equitativo da liberdade.” Infelizmente, os sucessivos modelos de desenvolvimento no Brasil mostram forte negligência quanto à formação de pessoas, restringindo o universo delas ao *faber, economicus* e *digitalis* transmitindo, quando muito, à geração

posterior, apenas capital físico (fábricas, recursos financeiros e naturais), “[...] e não conhecimentos e cultura, técnicas e habilidades que possibilitam a prática e a incorporação de valores equitativos de uma geração à seguinte.” (SARTOR, 2004, p. 160).

Ainda, para o referido autor (2004, p.162), “as organizações não têm vida própria. São os indivíduos que nelas trabalham, pois sem a valorização do indivíduo, não se pode garantir como elas serão no futuro.” Conclui que “[...] administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou qualquer outro recursos empresarial”.

Atualmente o humanismo tem explicitado a possibilidade de o indivíduo “[...] tomar suas próprias decisões numa economia que parece dominar o mundo da política, tal qual hoje as finanças regem o destino da humanidade e das gerações futuras”. Esse processo de domínio da economia sobre a política é um fator reducionista da vida humana associada, pois é guiado por fenômenos econômicos ao invés dos da vida (SARTOR, 2004, p. 141).

2.5 A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

“Hoje é vital não só aprender, não só desaprender, mas, sobretudo organizar nosso sistema mental para aprender a aprender”.

Edgar Morin

No séc. XXI, as organizações precisam estar preparadas para se adaptarem as constantes e profundas mudanças, quer dizer estarem diariamente aprendendo não só de forma individual e grupal, mas de forma sistêmica a como se adaptarem e ainda tirarem proveito destas mudanças.

Segundo Senge (2006), o interesse em aprendizagem organizacional teve início no livro de Don Michael de 1973, *On Learning to Plan – and Planning to Learn*.

Maximiano (2008) aponta Peter Senge como principal defensor de que, para terem sucesso, as organizações devem aprender a lidar com as contínuas mudanças.

A organização que aprende é aquela em que os indivíduos descobrem continuamente como criar e ainda como mudar a sua realidade (SENGE, 2006).

Acreditando que são os novos conhecimentos e ideias que fundamentam a aprendizagem, Garvin (2000) argumenta que a organização que aprende é a que possui habilidades para criar, adquirir e

transferir conhecimentos, sendo capaz de transformar seu comportamento, de forma a refletir os novos conhecimentos e ideias.

Argyris (1999) explica que a aprendizagem organizacional só acontece quando os integrantes da organização operam como agentes de aprendizado, dando respostas às mudanças, detectando e corrigindo os erros. Estes erros, segundo o autor, são desalinhamentos entre suas estratégias de ação e as consequências práticas, sendo na reflexão para corrigir esses erros que se inicia a aprendizagem.

Para Agostinho (2003 apud GOLDACKER, 2011), a organização não pode ser entendida segundo a mesma lógica que a da máquina artificial, pois ela possui a capacidade de aprender e se adaptar continuamente, característica inerente dos sistemas biológicos, pois o aprendizado não é privilégio dos indivíduos e dos mamíferos superiores.

A noção de que as organizações devem ser sistemas de aprendizagem, tem como principais autores Cyert e March, Argyris e Schon e Senge (MAXIMIANO, 2008).

A *learning organization* é uma organização que possui uma cultura onde é valorizado o compartilhamento do conhecimento com o objetivo de se adaptar ao ambiente em mudança e melhorar sempre. Ela é uma filosofia ou atitude a respeito do que é uma organização, não um programa com passos definidos (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010).

Para Cyert e March, toda organização possui algo de anarquia, pelo menos por algum tempo. Mas são anarquias organizadas, que possuem três características: As metas das organizações são descobertas por meio da análise de suas atividades, não a definindo antecipadamente; os trabalhos são realizados mais por tentativa e erro do que por conhecimento do que estão realizando; a participação é fluida e o envolvimento dos trabalhadores nas tarefas muda constantemente (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Maximiano (2008), Chris Argyris estudou de que forma o desenvolvimento dos indivíduos é influenciado pela situação de trabalho. Para o referido autor, todos os indivíduos possuem potenciais que se desenvolvidos, beneficiam tanto os próprios indivíduos quanto a organização. As organizações normalmente impedem este desenvolvimento, administrando de forma incompetente seus recursos humanos, limitando suas responsabilidades, não dando abertura para criatividade, provocando a falta de interesse no aproveitamento de oportunidade para crescer.

Dutra (2011) vê a cultura de aprendizagem nas organizações como fundamental para responder a um ambiente complexo, exigente e dinâmico. Sua existência depende dos laços estabelecidos entre as

pessoas e a organização. As culturas embasadas no comprometimento mútuo, entre indivíduos e organização, na organização participativa e na procura de renovação contínua apresentarão maior chance de sucesso por estarem alinhadas com os valores que vêm sendo consolidados na sociedade.

Para reforçar esta ideia, Dutra (2011) referencia Senge (1990), que diz que o processo de aprendizagem nas organizações ocorre quando são oferecidas condições concretas para que os indivíduos aprendam a construir sua própria realidade, ajudando-os a compreender o contexto em que vivem e a com ele interagir por eles próprios.

Segundo Garvin (1998), as organizações que aprendem são aquelas que possuem competência para criar, adquirir e transferir conhecimento, e ainda transformar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos.

Para desenvolver as competências nas organizações é necessário começar pela aprendizagem individual, depois a aprendizagem em grupo e a seguir a aprendizagem na organização (FLEURY; FLEURY 2001b).

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), para estimular um ambiente que leve à aprendizagem, deve-se dar prioridade ao desenvolvimento dos indivíduos, estimulando a troca de ideias, a comunicação entre as unidades e entre as unidades e a alta administração. A tolerância para novas ideias, bem como a aceitação de riscos.

Para uma inovação no comportamento humano, os elementos necessários precisam ser vistos como disciplinas, um corpo de teorias e técnicas, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática. Em qualquer disciplina – de tocar piano a médico – há pessoas que nascem com um “dom”, mas todos podem ter proficiência por meio da prática. Praticar uma disciplina é ser um permanente aprendiz (SENGE, 2006).

Tem-se uma tendência a ver as mudanças que se deve fazer como estando no mundo exterior, não em nosso mundo interior. Ao se reconceberem as estruturas reveladas das organizações, tem-se também que reconceber as estruturas internas dos “modelos mentais”. “Não “temos” modelos mentais. “Somos” nossos modelos mentais.” É através deles que nós e o mundo interagimos. “Estão profundamente enraizados em nossa história de vida e na noção que temos de quem somos” (SENGE, 2006, P. 23).

Ainda, para o referido autor, a aprendizagem que muda os modelos mentais é muito desafiadora, desorientada, podendo ser

assustadora ao confrontarmos crenças e pressupostos consagrados. Não pode ser feita solitariamente, e sim, numa comunidade de aprendizes (SENGE, 2006).

Em oposição à visão de Taylor (1990), Senge (2006) entende que, desde muito cedo, aprende-se a desmembrar os problemas e a fragmentar o mundo. Aparentemente, as tarefas e assuntos complexos tornam-se mais administráveis, porém, em troca, paga-se um preço muito alto, pois não se percebe mais as consequências das ações; perde-se a noção intrínseca de conexão com o todo. Quando se quer enxergar “o quadro geral”, tenta-se montar os fragmentos na mente humana, listar e organizar todas as peças. Mas, como diz o físico David Bohm, é tarefa inglória – é como tentar montar os pedaços de um espelho quebrado para visualizar um reflexo verdadeiro. Após algum tempo desistimos de ver o todo.

Precisa-se ver o mundo de forma sistêmica, como um conjunto de forças que se entrelaçam e se relacionam entre si. Somente assim, está-se apto a transformar a organização em uma organização que aprende. Nessa organização, as pessoas abrem suas mentes para novas formas de raciocínios e possuem objetivos cada vez mais elevados, criando assim as soluções desejadas. Nessa organização, as pessoas aprendem continuamente e em equipe (SENGE, 2006).

Na visão de Senge (2006), para a criação de organizações de aprendizagem é necessário investir na formação de pessoas que vejam a realidade pela perspectiva sistêmica.

Perin et al. (2006) ao tentar diferenciar aprendizagem organizacional de organização de aprendizagem, utiliza o conceito de Easterby-Smith (1997) que diz que a abordagem da aprendizagem organizacional aborda as dimensões específicas do processo de aprendizagem, já a da organização de aprendizagem diz respeito às dimensões ou características da organização como entidade que procura ou realiza esse processo de aprendizagem.

Para Souza (2004), a literatura acadêmica traz conceitos com alto valor analítico e explicativo sobre aprendizagem organizacional, porém deixa uma lacuna de como coloca-los em prática. Já a *Learning organizations* (organizações de aprendizagem) difundida por Peter Senge é apreciado pelo seu valor prescritivo. Embora muito atraente e disseminado várias críticas têm sido feitas quanto a sua aplicabilidade. Exemplos são: 1) sua visão envolve um grupo em uma realidade simbólica, preenchendo apenas necessidades psicológicas. 2) O pensamento sistêmico é uma herança do povo ocidental, como assegurar que sua prática não seja também burocratizada?

Segundo Senge (2006), a organização que aprende apresenta cinco disciplinas, discriminadas no Quadro 3.

Quadro 3 – As cinco disciplinas de Peter Senge (2006)

Disciplinas	Descrição
1ª Disciplina Domínio Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - busca a harmonia espiritual da organização; - visão clara do que desejamos e onde estamos em relação ao que desejamos (tensão criativa) que tem como natureza a resolução do problema; é aprofundar nossa visão pessoal. - para incentivar o domínio pessoal a organização deve possibilitar que pessoas criem visões, onde a norma seja a verdade, onde haja o questionamento do status quo.
2ª Disciplina Modelos Mentais	<ul style="list-style-type: none"> - busca novos padrões de raciocínio para uma melhor visão do mundo; - os modelos mentais são ativos e individuais, moldam nosso jeito de agir influenciando nossa forma de ver o mundo e de agir. Nesse sentido podem ajudar a acelerar a aprendizagem.
3ª Disciplina Visão Compartilhada (Objetivo Comum)	<ul style="list-style-type: none"> - busca a concretização dos anseios coletivos através da disciplina da criação de um objetivo comum; - visões compartilhadas são imagens que pertencem às pessoas de uma organização. Com visões compartilhadas criam um sentimento de coletividade e comprometimento, dando coerência às diversas atividades. Em lugar de “sua empresa”, ela se transforma em “nossa empresa”; - seu desenvolvimento exige conversas constantes onde os indivíduos não só se sentem livres para expressarem seus sonhos, mas também aprendem a ouvir os sonhos dos outros.
4ª Disciplina Aprendizagem em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> - busca o alinhamento e desenvolvimento da habilidade da equipe em criar os resultados que seus membros desejam, utilizando duas práticas: da discussão e do diálogo; - baseia-se na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada e do domínio pessoal, devendo ser uma equipe em constante aprendizagem; - para desenvolvê-la é necessário: <ol style="list-style-type: none"> 1) pensar reflexivamente sobre assuntos complexos

	2) sustentar ações inovadoras de modo coordenado 3) cooperação entre as equipes na propagação de métodos de aprendizagem
5ª Disciplina Raciocínio Sistêmico	- procura a integração das demais disciplinas unindo-as num conjunto lógico de teoria e prática, proclamando que o todo pode ser mais que a soma de suas partes, buscando compreender e lidar com a complexidade; - o pensamento sistêmico pode ser a solução para a integração da razão e da intuição.

Fonte: Elaborado pela autora (2012) a partir de Senge (2006).

Para Senge (2006) a realidade é formada de círculos que se percebem como linhas retas. Para entender a interdependência dos sub-sistemas, necessita-se de uma linguagem de inter-relacionamentos, uma linguagem feita de círculos. Essa linguagem é importante, principalmente quando indivíduos, equipes e organizações necessitam ver além dos eventos, adentrando nas forças que configuram as mudanças.

Para concretizar seu potencial, o pensamento sistêmico precisa das demais disciplinas. Construir uma visão compartilhada incentiva o compromisso como o longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para mostrar as limitações em nossas formas de ver o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a capacidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está longe das perspectivas individuais. E o domínio pessoal incentiva a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações interferem no nosso mundo (SENGE, 2006).

2.5.1 Metanóia: uma mudança de mentalidade

Na cultura ocidental, a palavra que descreve com maior exatidão o que ocorre em uma organização que aprende é “metanóia”, que significa mudança de mentalidade. Compreender seu sentido é compreender o significado mais profundo de “aprendizagem”, pois essa também envolve uma alteração fundamental ou movimento da mente. A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Por meio dela, o ser humano se recria, tornando-se capaz de fazer algo que jamais foi capaz de fazer, percebe novamente o mundo e sua relação

com ele, amplia sua capacidade de criar e de fazer parte do processo gerativo da vida (SENGE, 2006).

De acordo com Postigo (2008), a aprendizagem de fato requer o comprometimento com a superação, com a mudança de estado e de espírito. Essa mudança de mentalidade significa Metanóia. Para os gregos tem um significado especial como ir além, passar além de, ultrapassar, elevar-se acima de, transcender.

Metanóia é uma nova forma de ver a realidade, é a transformação, é livrar-se dos entulhos para ganhar espaço para o novo. “É desenvolver um pensamento superior sobre o mercado, os negócios, a empresa, o cliente, a liderança, a equipe.” É compreender que um negócio é uma forma de colaborar com o planeta. Isso requer nova mentalidade. “É expandir a consciência e ver a empresa de forma sistêmica, orgânica, viva, inteira, dotada de corpo, mente e alma” (TRAJAN, 2002, p.35).

Somos educados para sermos leais ao cargo que ocupamos, chegando a confundi-lo com a nossa própria identidade. Quando as pessoas se concentram exclusivamente no cargo que ocupam, elas têm pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados de sua interação com os demais cargos (SENGE, 2006).

A abordagem sistêmica enxerga “[...] a organização como um sistema unificado e propositado, composto de partes unificadas.”, ou seja, a atividade de determinado setor afeta em variados graus a atividade de todos os outros segmentos. Sendo assim é necessária a sinergia, ou seja, todos os departamentos devem cooperar e se integrarem (STONER; FREEMAN, 1999, p. 33).

O grande desafio na implantação da metanóia é a mudança da cultura organizacional, pois as pessoas possuem dificuldade em pensar diferente, em quebrar paradigmas.

2.5.2 O Espírito da organização que aprende

Loiola e Bastos (2003) referenciam Prange (1996) para explicar que o termo aprendizagem organizacional foi utilizado pioneiramente na década de 1950, mas só no final dos anos 1970 começou a surgir, com mais regularidade, artigos e livros sobre o tema.

Segundo Simantob e Lippi (2003), Chris Argyris usa a expressão *learning organizations* (organizações em constante aprendizagem) para identificar as organizações que aprendem à medida que seus trabalhadores adquirem novos conhecimentos. O conceito é baseado num princípio que Argyris chamou de *double-loop learning* (quando os erros são corrigidos por meio da alteração das normas empresariais que

os causaram). Peter Senge, em 1990 popularizou o conceito por meio de seu livro *A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende*.

Ao realizar um mapeamento da produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil, divulgada no período de 1997 a 2001, Loiola e Bastos (2003) verificam a bifurcação do campo entre duas abordagens - organizações que aprendem e aprendizagem organizacional, assim como a prevalência de literatura estrangeira, especialmente de autores dos Estados Unidos. Ao verificar os principais teóricos que dão suporte as investigações, destacaram-se Chris Argyris na vertente aprendizagem organizacional. Na vertente, organizações que aprendem, constatou-se que o grande suporte teórico vem dos trabalhos de Peter Senge, não deixando de ser muito citado também na outra vertente.

Para Senge (2006), as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não é garantia da aprendizagem organizacional. Porém, sem ela, a aprendizagem organizacional não acontece.

Segundo Souza (2004), falar de aprendizagem organizacional significa avaliar resultados de desempenho, no momento em que o conceito é apropriado pela teoria das organizações, o foco torna-se os processos. Procura-se responder, por meio do conceito, como organizações agem para conquistar os resultados que mostram a efetivação de aprendizagens, buscando compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que talentos, afinal, podem propiciar ou obstaculizar processos de aprendizagem.

A justaposição da visão (o que se deseja) e uma imagem nítida da realidade atual (onde se está em relação ao que se deseja), resulta na “tensão criativa”: uma força que tenta unir os dois, resultada pela tendência natural de tensão na busca de uma solução. “A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas” (SENGE, 2006, p. 169). Nesse contexto, “aprender” não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se quer na vida. É a aprendizagem generativa para a vida inteira. E as organizações que aprendem não são possíveis se não houver, em todos os níveis, pessoas que a pratiquem.

Segundo Senge (2006), O’Brien explica que as pessoas com altos níveis de domínio pessoal são mais comprometidas, têm mais iniciativas e aprendem mais rápido. Possuem senso mais abrangente e profundo de responsabilidade pelo seu trabalho. Segundo O’Brien, outro motivo

para buscar o domínio pessoal é o impacto que o pleno desenvolvimento pessoal pode ter sobre a felicidade individual. Diz o autor que procurar a realização pessoal apenas fora do trabalho, ignorando o lado significativo da vida profissional, seria limitar as chances de alcançar a felicidade e a autorrealização.

O princípio da tensão criativa é o princípio principal do domínio pessoal, que integra os demais elementos da disciplina. “Tensão” sugere ansiedade ou estresse. Mas tensão criativa não são necessariamente esses sentimentos. É a força que entra em ação perante uma visão que bate de frente com a realidade. Ainda assim, a tensão criativa geralmente leva a sentimentos ou emoções associadas à ansiedade, desestímulo ou preocupação. Porém essas emoções “negativas” da tensão criativa não são a tensão criativa em si. Essas emoções são o que se chama de tensão emocional. O domínio da tensão criativa mostra a capacidade de perseverança e paciência (SENGE, 2006).

Segundo Senge (2006) várias pessoas alimentam profundas crenças contraditórias ao seu domínio pessoal. Geralmente essas crenças estão abaixo do nível do conhecimento consciente. São as crenças da impotência e do demérito. De que não se tem condições de realizar o que se quer, ou de que não se merece o que se deseja. Nasce, então, um conflito estrutural. Lidar com estas crenças que estão profundamente arraigadas é complexo, pois é preciso alterá-las. Mas há uma forma mais simples: o comprometimento com a verdade.

De acordo com Senge (2006) comprometer-se com a verdade não significa buscar a “Verdade”, a palavra final absoluta ou a causa definitiva, significa sim uma vontade implacável de descobrir as formas pelas quais as pessoas se atêm ou fogem de ver a realidade, e desafiar sempre teorias pessoais sobre os motivos pelo qual as coisas são como são, ampliando sempre essa consciência.

Pessoas com altos níveis de domínio pessoal se concentram no resultado desejado, não no “processo” ou nos meios que acham necessários para chegar ao resultado. Geralmente quando têm uma meta, já imaginam as dificuldades que irão enfrentar. Nesse momento seus pensamentos se desviam do foco. Precisam separar o que querem do que acham que devem fazer para conseguir o que querem (SENGE, 2006).

Embora a proposta da organização de aprendizagem seja estimulante, é um grande desafio, pois para ser colocada em prática é necessário uma metanóia organizacional. Isso pode ser possível por meio de capacitações voltadas para a nova mentalidade.

Neste sentido, para saber como localizar, organizar e administrar seu capital humano, a organização pode contar com a gestão por competência.

2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão de competências pode ser uma grande aliada no desenvolvimento da organização. Pode auxiliar na descoberta de talentos, no seu aprimoramento, valorização e melhor alocação. Conforme Sikorski e Tolfo (2006), o sucesso das organizações depende de seus produtos e serviços, já o sucesso permanente está ligado às competências de seus servidores.

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

Segundo Fleury (2002), somente em 1973, com a publicação do *paper* de David McClelland “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, que, de certa forma, tem início um debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos.

Para Rezende (2000), esse trabalho de McClelland assegura que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência, realizados em seleção, não identificavam características de sucesso no trabalho, além de apresentarem preconceitos contra minorias, como mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior.

Dutra (2011) explica que, para alguns autores, na sua maioria norte-americanos, com trabalhos desenvolvidos nos anos 1970, 1980 e 1990, competência é um conjunto de qualificações que o indivíduo possui para realizar um trabalho com um grau superior de *performance*. Seus principais expoentes foram McClelland (1972), Boyatzis (1982) e Parry (1996).

Nos anos 1970 teve início o debate francês sobre competência, surgindo do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, sobretudo, técnica. Insatisfeitos com o descompasso entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria) buscavam aproximar o ensino das verdadeiras necessidades das empresas, procurando aumentar a

capacitação dos trabalhadores e suas chances de encontrarem emprego. Procurava-se estabelecer a correlação entre competências e saberes – o saber agir – no referencial tanto do diploma quanto do emprego. Da área educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias a cada posto de trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001b).

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

Foi neste momento que é contestada a concepção Norte-americana de competência, vista como um estoque de CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que o indivíduo possui, e que pode ser medida através da avaliação das tarefas exercidas em seu cargo. Surge, então, a concepção Francesa, defendendo que a competência só pode ser analisada quando a pessoa a coloca em ação. Etimologicamente, o termo competência procede do latim *competens*: “o que vai com, o que é adaptado a” (LE BOTERF, 2003, p. 52).

Porém, de acordo com Santos (2001), não existe um consenso sobre o conceito do que é gestão de competências ou do significado de competências. Nesse sentido, exerce influência, seu caráter intangível bem como sua atual incorporação a gestão empresarial.

Mesmo não havendo um consenso sobre o conceito de competência, Barato (1998) identifica a prevalência de duas correntes principais: a de origem anglo-americana, que tem como referência o mercado de trabalho, focando-se em fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho exigidos pelas organizações; e a originária da França, que enfatiza o vínculo entre trabalho e educação, apontando as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem. Já Steffen (1999) procurou analisar a competência a partir de diversas correntes teórico-filosóficas e identifica os seguintes modelos:

- a) concepção comportamentalista, típica do sistema norte-americano, centrada na definição de qualidades individuais com a capacidade de resultar em desempenhos organizacionais superiores;
- b) concepção funcionalista, proveniente do Reino Unido, enfatiza a definição de perfis ocupacionais que apoiarão a certificação de competências; e

- c) concepção construtivista, criada na França, ressalta o processo de aprendizagem como mecanismo para o desenvolvimento de competências profissionais. Enfatiza a relevância de programas de formação profissional.

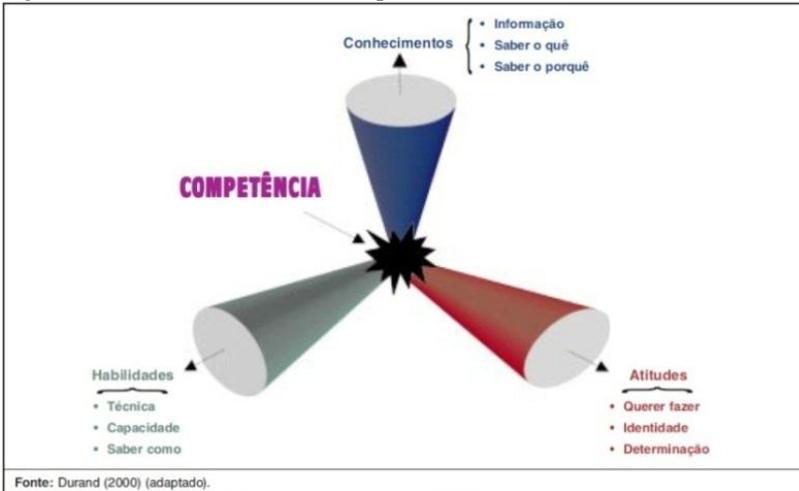
Retornando a literatura francesa, o conceito de competência tinha como busca, ultrapassar o conceito de qualificação. Sendo assim, o Francês Philippe Zarifian pontua três transformações no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a) noção de incidente: algo que ocorre de forma não programada, perturbando o desenvolvimento normal do sistema de produção; mostra que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa;
- b) noção de comunicação: necessidade de compreender o outro e a si mesmo a fim de partilharem objetivos e normas organizacionais.
- c) noção de Serviços: a noção de atender aos clientes internos e externos deve ser central e presente em todas as atividades (FLEURY; FLEURY, 2001b).

O francês Rabaglio (2004), explica que a competência é formada pelo CHA: conhecimento, habilidade e atitude, sendo que o conhecimento é o saber, a habilidade o saber fazer, e a atitude o querer fazer.

Durand (1998) seguiu a mesma linha de Rabaglio (2004) e formulou um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando além das questões técnicas, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – As três dimensões da competência



Fonte: Brandão e Guimarães (2001)

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

Concordando com Dutra (2008), Le Boterf (2003) enfatiza que descrever a competência não deve limitar-se ao estabelecimento de uma lista de conhecimentos ou de habilidades muito menos à constatação de sua aplicação. A competência pode ser comparada a um ato de enunciação que não pode ser compreendido sem citação ao sujeito que o emite ou ainda ao contexto no qual ele se situa. Não existe competência senão em ato e ela emerge na união de um saber e de um contexto. Quer dizer, só se pode falar de competência quando ela está em ação, ou seja, no saber ser e saber mobilizar conhecimentos em vários contextos.

Sintetizando, Le Boterf (2006) afirma que, a competência não é simplesmente conhecimentos que se tem ou que se adquire por meio de treinamento, é saber colocar em prática o que se sabe em determinadas situações.

Na mesma linha de pensamento, Zarifian (2001, p. 94) explica que a competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” da pessoa perante situações profissionais com as quais se depara.

Sendo ainda mais abrangente, Le Boterf (2003) faz uma análise do ponto de vista pessoal e profissional. Diz que a competência não existe de forma material sem a pessoa que a coloca em ação. O profissional competente não é aquele que possui os recursos (saber-fazer, aptidões, experiências, capacidades cognitivas e recursos emocionais), é aquele que sabe combinar os recursos. O saber agir deve ser diferenciado do saber fazer.

Para Le Boterf (2003, p. 65), “ser competente não significa adotar um único comportamento observável”, o grande desafio é a administração da complexidade. Para que essa administração se efetive são necessárias as seguintes ações:

- a) Saber agir com pertinência: saber decidir, ir além do prescrito. É na operacionalização regular que o profissionalismo se prova, não na acidental. Não é porque a pessoa fracassa excepcionalmente que pode ser chamada de incompetente;
- b) Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional: saber aplicar o seu conhecimento no momento oportuno, saber mobilizar na hora certa outras redes de saberes (pessoas, livros, banco de dados, entre outros);
- c) Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos: saber selecionar os elementos necessários de cada recurso, organizá-los e empregá-los para realizar uma atividade;
- d) Saber transpor: Saber aprender e se adaptar. Saber resolver problemas e situações, não um problema ou uma situação;
- e) Saber aprender e aprender a aprender: Fazer de cada situação uma oportunidade de criação e de aprendizado;
- f) Saber envolver-se: ser capaz de tomar iniciativas e fazer propostas, com ética e assumindo riscos.

Alerta Le Boterf (2003) que a competência é a resultante dos fatores: saber agir, querer agir e poder agir. O saber agir pode ser desenvolvido pela mobilização de recursos, tais como formação e treinamento. O querer agir resulta de um contexto de encorajamento por meio de desafios, reconhecimento e confiança. O poder agir se torna possível por meio de um contexto facilitador, com meios, redes de recursos (informativos) e atribuições (dando liberdade e iniciativa). Significa, então, que não adianta investir em treinamentos, não adianta os profissionais saberem agir, se não podem agir. A construção da competência não existe na ausência de um desses fatores.

Já os autores brasileiros Fleury e Fleury (2001b) afirmam que as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *knowhow* não ganham status de competência se não forem comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que o indivíduo está inserido é fundamental para que a comunicação seja eficiente e resulte em competência.

Os referidos autores (2001b) conceituam competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

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

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

Já no contexto organizacional, de acordo com Coelho (2004), as organizações que desejam melhores níveis de desempenho necessitam:

- a) desenvolver um programa de capacitação que procure adequar ou eliminar os diferenciais entre competências desejadas e apresentadas; e
- b) criar um “banco de talentos”, que possibilite identificar conhecimentos, habilidades e potenciais dos servidores, facilitando sua alocação aos grupos de trabalho.

As organizações devem estar atentas ainda para o fato de que para ser competente, não basta que um profissional seja detentor das competências. Ele deve, sim, ser capaz de associá-las e mobilizá-las com pertinência, em uma situação de trabalho, além de saber como proceder para agir (LE BOTERF, 2006).

A organização, para alcançar seus objetivos, deve optar por uma gestão por competências na qual haja um constante intercâmbio de competências. A organização proporcionando condições e incentivando seus servidores a colocarem em prática seus conhecimentos,

incentivando-os ainda a enfrentarem novos desafios profissionais. E os servidores, através de seu desenvolvimento intelectual, colaborando com a organização, transferindo seus conhecimentos para que esta esteja preparada para enfrentar desafios.

É neste sentido que Zarifian (2001, p. 72) enfatiza a importância da aprendizagem como algo essencial para a competência ao defini-la como “um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

De acordo com Zarifian (2003), necessita-se de trabalhadores que possuam iniciativa, capacidade de pensar, decidir e assumir responsabilidades, não de cumpridores de tarefas, normalmente associados ao taylorismo-fordismo.

O Decreto 5707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, diverge da concepção de competência proferida por Zarifian ao definir que gestão por competência

é a 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 (BRASIL, 2006).

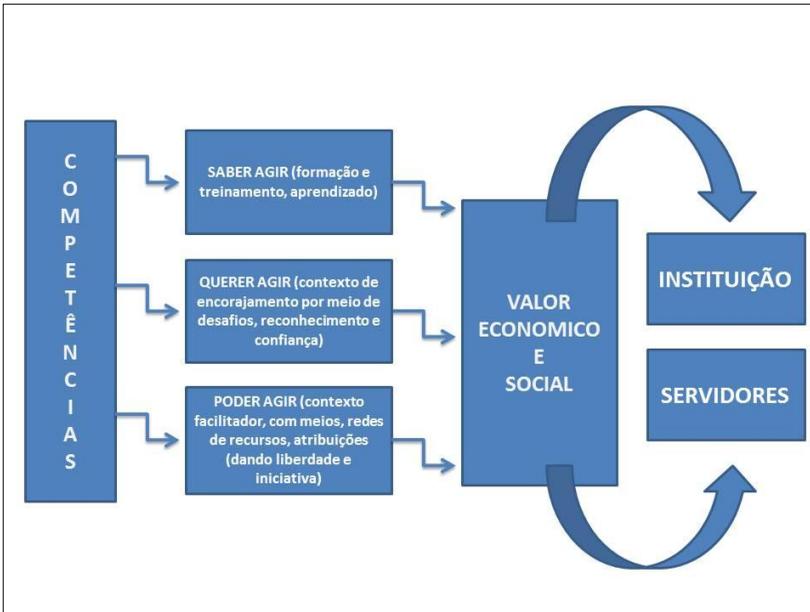
Fleury e Fleury (2001b, p. 185), alertam para o fato de que “[...] tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo.” Para os referidos autores, a gestão por competência é um rótulo moderno para administrar uma realidade organizacional que continua fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Na presente pesquisa, mais do que a compreensão do que seja Gestão por Competências torna-se necessária a compreensão do que seja Gestão de Talentos (GT).

Press (2007, p. 04) define Gestão de Talentos como “[...] uma forma de identificar, organizar e administrar os talentos inatos e competências adquiridas de pessoas, equipes e/ou organizações” e que a Gestão por Competências pode ter seu poder multiplicado se for complementada pela Gestão de Talentos Inatos.

Na figura 2, pode-se verificar como os talentos e competências podem agir como um diferencial para a Instituição e seus servidores. Pelo fato da pesquisa ter como unidade de análise uma instituição pública federal, os termos utilizados para tratar a organização e seus funcionários serão: instituição e servidores.

Figura 2 - Talentos como diferencial para Instituição e Servidores



Fonte: Elaborado pela autora com base em Fleury e Fleury (2001b).

Para que a organização tenha um modelo de gestão baseado em competências, por um lado, o setor de recursos humanos deve ter um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, sendo que cuida de atrair, manter e desenvolver as competências indispensáveis à realização dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é essencial que especifique e organize a relação entre as competências organizacionais e as individuais. Por outro lado, ela deve garantir que, nesse processo de desenvolvimento de competências, seja agregado também valor para o indivíduo. Resumindo, a função da gestão de recursos humanos nesse contexto é complexa e envolve negociação de interesses (FLEURY; FLEURY, 2004).

Sendo assim, as competências institucionais referem-se às competências indispensáveis ao funcionamento das Organizações. As

Competências Individuais referem-se às competências e talentos que cada pessoa possui.

2.6.1 Gestão por competência no serviço público

No Brasil, as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações, há pouco tempo, tinham como espinha dorsal a estrutura de cargos, fundamentada no modelo taylorista de organização do trabalho, vinda para o país na década de 1930. Somente nos anos 1980, com a preocupação na qualidade e produtividade, é que começou a se pensar em novas formas de organização e gestão do trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001a).

Ainda, para os referidos autores, aos poucos o novo vocabulário e as novas ideias foram sendo incorporados ao dia a dia das organizações. Exemplo é a gestão estratégica de recursos humanos como parte integrante das estratégias de negócios, não mais passivamente integradas. Mas, somente após os anos 1990, com a entrada no país no processo de globalização produtiva, esses conceitos começaram a fazer sentido para as organizações, devido à necessidade de incorporar duas novas questões, quais sejam:

- a) qual o âmbito de atuação da organização: a mudança no padrão de operações das empresas altera a localização e formação de competências organizacionais e pessoais;
- b) visão estratégica: a visão deve ser presente para todos e impulsionar a definição das competências essenciais da organização.

Atualmente, as organizações se deparam com ambientes de trabalho altamente dinâmicos, complexos, mutantes e desafiadores. Isto tem provocado grandes impactos nos modelos de gestão, nas estratégias de carreira e, principalmente, nos trabalhadores. Os modelos de gestão, principalmente gestão de pessoas, estão adotando formatos organizacionais mais flexíveis, forçando os gestores a assumirem papéis onde o foco deve ser “[...] a construção de espaços de trabalho mais democráticos, apoiadores, distributivos de poder e realizadores de objetivos mútuos” (HELAL et al., 2008, p. 9).

Ainda, para os referidos autores, este contexto requer novas estratégias de carreira, exigindo compromisso dos indivíduos com a aprendizagem constante, o crescimento profissional e um portfólio de competências.

Na Administração Pública Brasileira, a gestão por competências teve foco como objeto de estudo e implantação nas organizações com a edição do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Este Decreto instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e fixou novas diretrizes, especialmente no que se refere ao desenvolvimento constante à adequação das competências exigidas dos servidores aos objetivos das instituições. As mudanças atribuíram novos desafios às áreas de recursos humanos, principalmente às áreas responsáveis pelo desenvolvimento (BORGHEZAN MARTINS et al., 2011).

A gestão por competências refere-se ao conjunto de instrumentos capazes de gerar o permanente aperfeiçoamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada empregado da organização (RABAGLIO, 2004).

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

Boog e Boog (2006) se referem às pessoas como os “ativos” mais valiosos da organização, pois o desempenho desta está diretamente relacionado ao desempenho de seus servidores. Delas depende seu sucesso ou fracasso. Por isso o desenho das políticas, instrumentos e processo de gestão de pessoas são primordiais para a procura do constante alinhamento dos servidores à estratégia da organização.

Taylor (1970), no início do século passado, já alertava para as empresas contarem com “homens eficientes”, pois a procura pelos “competentes” excedia a oferta. Com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as organizações buscavam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias a certas funções, limitando-se a questões técnicas do trabalho e à especificação do cargo. Sob essa perspectiva, conceituava-se competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades que habilitavam um profissional a executar determinada função (PIRES et al., 2005).

Gramigna (2002) elenca as seguintes competências essenciais para a eficiência da empresa pública:

- a) Capacidade empreendedora - facilidade para visualizar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades apresentadas, de forma assertiva, inovadora e adequada;

- b) Capacidade de trabalhar sob pressão – capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas perante problemas identificados, considerando suas prováveis consequências;
- c) Comunicação - capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes;
- d) Criatividade - capacidade de criar soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas;
- e) Flexibilidade - habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura perante argumentações convincentes;
- f) Liderança - capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, criando um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe;
- g) Motivação - capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tendo iniciativas e atitude de disponibilidade, apresentando postura de aceitação e vitalidade, que indica energia para os trabalhos;
- h) Negociação - capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolvem o contexto;
- i) Planejamento - capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos;
- j) Visão sistêmica - capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que integram o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro;
- k) Relacionamento interpessoal - habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, mesmo perante soluções conflitantes, com atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

Segundo Coelho (2004), no escopo da gestão do conhecimento, a expressão gestão de competências é usada para gerar a conexão entre

atitudes, habilidades e conhecimentos, objetivando resultados diferenciados pelas pessoas e maior responsabilidade de todos, pelo processo de aprendizagem.

Na prática, observa-se que os processos de capacitação estão mais voltados para o treinamento de habilidades e conhecimentos do que para a aprendizagem coletiva, tão defendida por Peter Senge (2006).

2.6.2 Gestão de pessoas em universidades públicas

A universidade é caracterizada por elementos próprios e diferenciados e que não se reduzem a outros padrões organizacionais. São estes, sua cultura, seus valores, sua tradição e sua dinâmica de funcionamento (TRIGUEIRO, 1999).

Chauí (2003), na defesa da Universidade Pública, como uma Instituição Social, argumenta que:

A universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade como um todo. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições social, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (CHAUÍ, 2003, p. 01).

Trigueiro (1999) alerta para a necessidade das universidades públicas desenvolverem uma visão estratégica bem como projetos institucionais abrangentes, que levem em consideração a instituição como um todo, com suas especificidades e peculiaridades.

Grillo (1996, p. 17) chama a atenção para o fato de que “a universidade brasileira ainda se ressent de uma administração adequada às suas peculiaridades.”. É uma instituição complexa que apresenta objetivos múltiplos e especializados que visam além da criação, a

difusão do conhecimento. Ainda, segundo Grillo (1996, p. 17), devido às suas características diferenciadas “os sistemas administrativos já testados e aceitos nas diversas organizações, em sua maioria não se aplica plenamente às instituições universitárias.”. Essa grande diferença ressalta-se na diversidade do quadro de colaboradores que a compõe.

Sendo assim, nas universidades, a administração dos recursos humanos é uma área fundamental. Qualquer erro na política de recursos humanos pode derrubar a instituição. A gestão por competências pode ser uma ferramenta para o aperfeiçoamento continuado das pessoas.

Para Wren (2007), o ser humano é unidade fundamental de análise no estudo do próprio homem, no estudo das organizações e da administração. Raciocina, age e fabrica. Por isso, deve ser considerado como um ser ativo, criativo e que, em sua contínua busca da sua melhora e da espécie, está constantemente em mudança.

Colombo et al.(2011) corroboram Wren (2007) ao afirmarem que o sucesso da organização é formado “com e pelas pessoas.”

Independentemente do modelo de gestor de recursos humanos verificado ou absorvido pelas organizações, um modelo ideal parece cada vez mais distante. O possível modelo ideal está em cada gestão da organização ser um gestor de recursos humanos, sendo que gerencia os indivíduos diariamente em seu microambiente organizacional (MORAES, 2004).

Ao afirmar a importância da qualidade na gestão universitária, Trigueiro (1999) refere-se à busca da melhor aplicação do recurso público, bons profissionais e boas aulas, transparência nos serviços administrativos, agilidade nas decisões, bom nível de comunicação interna e externa, enfim, bons resultados.

Considerada desde a sua criação, uma instituição social diferenciada, a Universidade Pública, além de refletir no seu interior a diversidade da sociedade, possui suas próprias regras e valores que a legitimam. Essa instituição, com o passar do tempo, vem adquirindo um grau de complexidade cada vez maior, exigindo de seus gestores que processos administrativos sejam revistos constantemente de forma a acompanhar essas rápidas mudanças.

Sendo uma instituição diferenciada e complexa, a Universidade possui atividades próprias que exigem as mais diversas competências de seus Servidores. Para que estas competências aflorem, se desenvolvam e sejam melhor aproveitadas, torna-se necessário que sua equipe seja preparada no mais elevado nível.

Com o objetivo de elevar a área de Gestão de Pessoas a um nível de Pró-Reitoria, em 2004 foi criada, na UFSC, a Pró-Reitoria de

Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS). Seu objetivo é de “[...] auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de Gestão de Pessoas, com vistas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores” (BÚRIGO E LOCH, 2000, p.3).

Ainda, para os referidos autores (2000, p.3), o compromisso desta Pró-Reitoria, mesmo que utópico, é com o ser humano, participante da comunidade universitária, “[...] visando a sua potencialização como agente de transformação social a partir do contexto no qual está inserido e com a humanização das relações de trabalho”.

A PRDHS é uma das unidades administrativas da UFSC voltada ao desenvolvimento de suas atividades meio, dando sustentação à sua essência, ou seja, ao ensino, a pesquisa e a extensão (BÚRIGO; LOCH, 2000).

A PRDHS da UFSC concebe por “Desenvolvimento: algo em pleno processo, que passa de uma fase anterior, para a superior. O que está sempre em movimento; e por Humano e Social: o homem como um ser social, responsável pelo processo de construção e reconstrução da sua realidade” (BÚRIGO; LOCH, 2000, p.3).

O grande desafio da UFSC com a criação da PRDHS

[...] foi o de criar condições para que o servidor não seja limitadamente um sujeito a ser serviço do capital, mas potencializá-lo como ser de transformação social a partir da premissa do Desenvolvimento Humano e Social (BÚRIGO; LOCH, 2000, p.7).

Segundo Búrigo e Loch (2000, p. 9),

A UFSC, como qualquer instituição e/ou organização se constrói ou se destrói pelo desempenho das pessoas que nela trabalham, pois são elas o diferencial que impulsionam e, às vezes até desestabilizam, o desenvolvimento de qualquer instituição e/ou organização.

Ainda, para os autores (2000, p. 9), é

necessário considerar uma política de desenvolvimento humano e social voltada aos servidores, integrantes no cotidiano universitário, pois compreendem como desenvolvimento

humano e social a possibilidade do ser humano ter condições de buscar mecanismos de realização, para um melhor nível de qualidade de vida.

2.7 CAPITAL INTELECTUAL E CAPITAL HUMANO

Capital intelectual é a acumulação ou a somatória de todos os conhecimentos explícitos de uma instituição, principalmente em três dimensões: Tecnologia (relaciona-se a processos, produtos e patentes), Informação (engloba conhecimentos referentes ao ambiente, clientes, etc.) e Habilidades humano-administrativas (caracterizadas por processos humanos como comunicação, liderança, criatividade, trabalho em equipe). Sendo assim, o Capital intelectual é a soma das tecnologias, da informação e das habilidades humano-administrativas, “[...] é a soma do que todos sabem na empresa, o que dá a ela uma vantagem competitiva.” (SOTO, 2005, p. 238). É o que fundamenta a existência e o destino da instituição quando esta é visionária e pretende ser competitiva neste mundo globalizado.

O termo “capital humano” surgiu na década de 1960, por meio de estudos realizados por Theodore Schultz e foi popularizado por outro grande economista, Gary Stanley Becker. O capital humano é conceituado como a força de trabalho de uma organização, formada por indivíduos que agregam valor e geram retornos financeiros.

É o conjunto de habilidades, competências, experiências, qualificações e conexões sociais que determinam, em um dado momento, as ações do indivíduo (COLOMBO et al., 2011, p. 128).

Ao falar sobre o capital humano, Davenport (2001, p. 21) diz que “as pessoas possuem habilidades, comportamentos, energia pessoal e tempo que lhe são próprios.”, sendo essas características que criam o capital humano. Sendo assim, as organizações deveriam pensar em seus trabalhadores não mais como um capital humano, mas “[...] como proprietários e investidores de capital humano”. Afirma o autor que são as pessoas donas e ao mesmo tempo investidoras de seu capital humano, pois decidem como, quando e onde o utilizarão.

As organizações de classe mundial não enxergam os colaboradores como recursos organizacionais padronizados; pelo contrário, veem o capital humano como seu grande diferencial, criam

ambientes e espaços para que seus talentos se desenvolvam e realizem-se profissional e pessoalmente (COLOMBO et al., 2011, p.129).

Para Neves (2007, p. 113) o capital humano é formado pelas pessoas que integram uma organização. Mais do que talentos que devem ser preservados e desenvolvidos, o “[...] capital humano significa um capital intelectual.”.

Nas organizações atuais o capital humano é considerado um dos mais valiosos componentes intangíveis que agrega valor à empresa, bem como um dos maiores geradores de riqueza. Ele não é palpável e nem mensurável, porém, é considerado um dos maiores ativos das organizações. O capital humano não é um recurso perecível que possa ser consumido em processos de negócio, deve sim ser desenvolvido. Partindo deste entendimento, de que cada ser humano possui seu valor e que esse valor é intrínseco, ele é consolidado nas organizações no momento em cada um utiliza suas competências a serviço desta organização contribuindo assim para o empreendimento. Esse capital humano pode ter seu valor aumentado ou depreciado (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006).

Ainda, segundo os referidos autores, um exemplo de como aumentar o valor do capital humano ocorre quando as pessoas maximizam sua capacidade de contribuir com os processos da organização através da aprendizagem ou desenvolvimento de novas habilidades e competências ou, ainda, quando criamos condições para que as pessoas direcionem sua energia e criatividade na melhoria dos processos e serviços da Organização. Já em exemplos de como depreciar o capital humano ocorre quando o trabalho requer da pessoa que ela coloque uma parcela mínima de seu talento e potencial para execução de uma atividade ou, ainda, quando o ambiente de trabalho induz as equipes a uma desmotivação generalizada.

Neste sentido, a organização deve estar muito bem preparada e atenta para saber como gerenciar de forma eficaz o seu capital humano, valorizando o potencial individual e coletivo e estimulando seu desenvolvimento, evitando, assim, a desmotivação por parte de seu pessoal, o que poderia prejudicar toda a organização.

Assumpção (2010, p. 8) corrobora ao dizer que “O comando do mundo dos negócios pertencerá a quem tiver maior competência de gestão de capital humano”.

Segundo Colombo et al., o sucesso das IES está diretamente ligado às competências de seu capital humano. Mesmo assim, com algumas exceções, não existe uma política de desenvolvimento dos talentos. Esta é uma realidade na contramão da tendência de outras

organizações que buscam o aperfeiçoamento e a capacitação de seus servidores. Está em contrassenso com a missão da instituição de ensino superior, que visa desenvolver “a formação e o desenvolvimento de profissionais para a sociedade e para o mercado de trabalho” (COLOMBO et al., 2011, p.128).

Segundo Colombo et al. (2011), é indispensável que as ações de desenvolvimento do quadro funcional da instituição de ensino superior sejam antecedidas pela identificação e análise das necessidades estratégicas e operacionais. Existem várias formas de se verificar as necessidades de treinamento com diagnóstico das lacunas no desempenho. São elas:

- a) levantamento junto aos gestores e colaboradores de lacunas que dificultam o desempenho da equipe;
- b) pesquisa do clima organizacional, para identificar fatores de motivação e desmotivação;
- c) avaliação de *performance* dos colaboradores, verificando o porquê do não cumprimento dos objetivos ou de desempenho abaixo do esperado;
- d) verificação de mudanças nos processos, impondo novas competências para execução;
- e) existência de erros e não conformidades provenientes de falhas de desempenho dos profissionais;
- f) demandas resultantes dos planos estratégicos, mostrando necessidades de novas habilidades e conhecimentos.

Como ferramenta de auxílio para dinamizar as atividades do RH, ou ainda, para melhor conhecimento dos talentos que possui em seu quadro funcional, entre outras utilidades que serão expostas a seguir, torna-se interessante que a IES conte com um Banco de Talentos.

2.8 BANCO DE TALENTOS

Nesta era da globalização onde as organizações precisam acompanhar as rápidas mudanças administrativas e tecnológicas, as organizações podem e devem contar com as Tecnologias da Informação como uma grande aliada.

Como as organizações possuem um grande número de informações cadastrais a respeito de seus servidores, para armazená-las

e utilizá-las deve contar com o auxílio da tecnologia, pois, segundo (ROMANI; BORSZCZ, 2001, p.25),

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.

Esta informação deve estar adequadamente organizada para ter seu valor quando necessário. Então, qual a melhor forma de organizar estes dados? Primeiramente, é importante definir o que é dado e o que é informação.

De acordo com Almeida (2010, p. 17), dado é

o registro sistemático referente a todo e qualquer evento, objeto ou pessoa, tais como: o nome completo, endereço, cidade e Estado Natal, estado civil, grau de instrução, data de nascimento, data de admissão, número de filhos, salário, número de registro e muito mais. Quando esses dados são processados, seja no sentido cumulativo, comparativo ou qualquer outro, eles tornam-se mais relevantes para a tomada de decisão passando a constituir uma informação.

Sendo assim, pode-se dizer que os dados são a matéria-prima, que quando contextualizados se transformam em informação, e quando agregamos valor a esta informação, temos o conhecimento (ROMANI; BORSZCZ, 2001).

Para a manipulação destes dados e informações de forma rápida e eficaz, as organizações podem e devem contar com as tecnologias da informação (TI) como suporte às suas atividades. Corroborando esta afirmação, Romani e Borszcz (2001) salientam que a utilização das tecnologias da informação podem auxiliar as empresas em sua organização, fazendo assim com que conheçam melhor sua situação interna e mantenham-se informadas sobre as tendências apresentadas pelo ambiente externas.

Ferrari (2007) entende que um banco de dados é um local onde é possível armazenar informações que poderão ser consultados ou

utilizados no momento oportuno. Complementando, Moraz (2006) afirma que banco de dados não é um elemento exclusivo do computador, ele é um agrupamento de informações organizadas de forma que seus elementos e fatores específicos se tornem acessíveis quando necessários. Sendo assim, entre outros, pode ser uma lista telefônica ou um cadastro com endereços em uma determina loja. Os bancos de dados possuem componentes específicos, e com estes componentes são realizadas diversas operações.

Com relação ao tratamento referente a dado e informação, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) afirmam que:

tanto o dado quanto a informação podem ser tratados de uma forma bastante objetiva, até mesmo sendo desvinculados do ser humano, mas quando uma pessoa assimila uma informação, transformando-a em ação, essa informação passa a ser um conhecimento.

A partir da obtenção dos dados, é possível criar um banco de dados que, segundo Morais (1998, apud ROMANI; BORSZCZ, 2001) é um conjunto de dados interligados, no qual, na sua criação, são definidos como eles serão organizados e quais as regras para sua manipulação, isto é, como eles serão consultados ou alterados.

Após a criação do banco de dados, pode-se, então, estruturar um Banco de Talentos que, para Romani e Borszcz (2001), é mais que um banco de dados, é formado de um conjunto de dados sobre pessoas, dados estes que vão desde informações cadastrais (nome, endereço, fone, etc.) até informações sobre a vida acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas e atividades que estão aptos a desenvolver, idiomas de domínio, etc. Este banco de talentos torna-se, então, uma importante ferramenta para a gestão do capital intelectual auxiliando na identificação dos conhecimentos implícitos e explícitos de cada funcionário.

De acordo com Romani e Borszcz (2001, p. 27), após a coleta dos dados, o grande desafio é

identificar as atitudes desses profissionais – já que se trata de dados relacionados ao caráter e ética profissional, informações que exigem certo sigilo, mas de fundamental importância para o processo de gestão de pessoas.

Diante do exposto, torna-se necessário esclarecer que talentos “[...] são pessoas dotadas de competências que agregam valor à organização, ao cliente e a elas mesmas”. A transformação das pessoas em talentos é algo complexo e de grandes esforços, envolvendo toda a organização e para que os talentos consigam traduzir-se em capital humano, eles necessitam fundamentalmente trabalhar em um contexto organizacional que lhes ofereça apoio, suporte, motivação, liberdade, autonomia e responsabilidade (CHIAVENATO, 2009).

Para que o capital humano possa integrar o capital intelectual, ele tem que ser compartilhado por dois aspectos concomitantemente: o capital interno e o capital externo, ambos intangíveis, porém poderosamente valorizados (CHIAVENATO, 2009).

Para que o Banco de Talentos seja colocado em prática, os servidores deverão ser motivados a alimentá-lo com informações pessoais e profissionais; para que isso aconteça, precisam conhecer sua importância e no que esta disponibilização auxiliará em sua vida profissional. Sendo assim, deverá haver uma mudança na cultura organizacional. O conhecimento organizacional, segundo Bhatt (2001) é criado através de um padrão único de interações entre tecnologias, pessoas e técnicas, e dificilmente são imitadas por outras instituições, pois estas interações são construídas encima de toda uma cultura e história que só pertencem à organização.

A cultura organizacional, entre outros aspectos, pode ser demonstrada através dos processos de trabalho, na forma de se comportar dos funcionários e nas tecnologias da empresa.

Colombo et al. (2011) explicam que a palavra “talento” surgiu na antiguidade, mensurando a quantidade de prata e ouro nas transações. Atualmente, como no passado, ter talento é ter algo precioso, como um dom, uma habilidade ou uma vocação para determinada atividade. Este novo olhar sobre as pessoas chegou às organizações mudando sua forma de ver seus servidores.

Press (2007, p. 58), evidencia esta mudança ao ressaltar que a sociedade atual vivencia uma nova era, a Era dos Talentos e “[...] com a Gestão de Talentos, podemos presenciar uma maravilhosa revolução na forma e no propósito de trabalhar de milhões de pessoas.” Segundo o autor, na atualidade, está surgindo paralelamente ao “capitalismo selvagem” um novo capitalismo, o “capitalismo humanista”, ou seja, a gestão das pessoas talentosas, que vem ao encontro do sonho de Marx e Engels de que “o poder esteja com cada pessoa”.

Press (2007, p. 63) refere-se a talentos como sendo

[...] riquezas intangíveis que cada um de nós carrega em sua estrutura física, psicológica e/ou espiritual, seja de origem genética, por peculiaridade do espírito ou por influência externa.

Complementa, ainda, que estas capacidades são especiais e que já nascem com as pessoas e, muitas vezes, são desperdiçados.

Davenport (2001, p. 34) corrobora Press ao afirmar que o talento, ao contrário do conhecimento e da aptidão é uma “[...] capacidade inata para realizar uma tarefa específica.”, sendo que, com a prática, ele pode se aperfeiçoar e “[...] elevar-lhe a eficácia da aplicação, mas, por maior que seja a prática, esta não conseguirá gerar um talento que não esteja presente (pelo menos em forma latente) na pessoa quando ela nasce”.

Neste sentido, as organizações devem estar atentas para o capital humano que possuem e que muitas vezes pode ser ignorado. Sendo assim, Romani e Borszcz (2001) destacam a importância de criar condições de estimular, armazenar, vender e compartilhar o capital intelectual, pois a informação e o conhecimento atualmente estão entre os principais fatores competitivos das organizações.

Uma forma de identificar e gerenciar o capital humano de uma organização é criar o Banco de talentos. Romani e Borszcz (2001) explicam que o banco de talentos é mais que um banco de dados, pois, além de conter informações cadastrais sobre a pessoa, como endereço e telefone, possibilita armazenar informações sobre sua vida profissional, como experiências profissionais, atividades que estão desempenhando e atividades que estão aptos a desempenhar, seus desejos profissionais, e ainda sobre seus conhecimentos, habilidades, enfim, dados subjetivos que poderão ser preciosos para a organização.

O Banco de Talentos torna-se, então, uma ferramenta estratégica, possibilitando a transformação de simples dados em importante conhecimento gerencial, auxiliando, entre muitas outras funções, na identificação das competências dos servidores e facilitando sua alocação no setor mais adequado de acordo com seu potencial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a finalidade de esclarecer os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa.

Quanto à natureza, o estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, uma vez que busca conhecer de que forma é realizada a gestão de talentos na UFSC, elencando os elementos necessários para a estruturação de um banco de talentos na Instituição. Segundo Gil (2010), é uma pesquisa voltada à aquisição de conhecimentos visando a aplicação em determinada situação específica.

Quanto à caracterização da pesquisa, a abordagem é qualitativa, pois, ao tentar verificar qual a percepção das chefias do DDPP e dos servidores sobre a gestão de talentos na UFSC, trabalha “[...] com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”, correspondendo a um espaço mais profundo das relações sociais, pois o homem se distingue não só por agir, mas por pensar e interpretar suas ações perante os acontecimentos vivenciados, sendo essas informações dificilmente traduzidas em números (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2008, p. 21).

Contudo, fez-se uso de instrumentos estatísticos para análise dos questionários, visando atingir os objetivos da pesquisa.

Quanto aos métodos empregados, a pesquisa caracteriza-se como sendo:

- a) Pesquisa bibliográfica, em que foram pesquisados autores na área de administração, sobretudo no que se refere a temas como gestão por competência, talentos, aprendizagem organizacional, formando-se uma análise organizacional que vai ao encontro dos objetivos desta pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 185), a pesquisa bibliográfica abrange a literatura já tornada pública em relação ao tema do estudo, dentre eles, livros, periódicos e base de dados;
- b) Pesquisa documental, pela utilização de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2010). Os documentos pesquisados foram instrumentos legais (Lei 8112/90, Decreto Nº 7.232/2010, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Lei 11.091/2005, Decreto-lei 1.713/1939, Decreto 5.707 /2006), e documentos referentes às Instituições de Ensino Superior e à gestão de

talentos no DDPP da UFSC (Sites com informações sobre a UFSC e portarias de mudança de lotação/localização da UFSC);

- c) Estudo de caso, pois foi realizado na UFSC e, segundo Roesch (1999), o estudo de caso possibilita a análise de fenômenos com profundidade dentro de determinado contexto, explorando-os com base em diversos ângulos;
- d) Pesquisa de campo, tendo em vista que foi realizada com servidores da UFSC. Segundo Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados.

Já quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como sendo descritiva, por descrever características de determinada população ou fenômeno que, neste caso, foi a percepção da gestão de talentos na UFSC, pelas chefias do DDPP e demais servidores (GIL, 2010).

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Na sessão a seguir apresenta-se o detalhamento da coleta de dados, bem como, a caracterização da população e o cálculo da amostra.

3.1.1 População e amostra

A coleta de dados primários foi desenvolvida em dois momentos. No primeiro instante, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (roteiro no Apêndice B) junto à população composta pelos gestores do DDPP da PRDHS, responsáveis pela movimentação e capacitação dos servidores na gestão 2008-2012, por saberem como são identificadas e tratadas as competências/talentos dos servidores da UFSC. No total, foram entrevistados 07 (sete) gestores, nas três primeiras semanas de setembro de 2012, quais sejam:

- a) Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e a Saúde – DDAS, substituindo o Pró-Reitor de Desenvolvimento Humano e Social, por estar impossibilitado;
- b) Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas;

- c) Coordenador de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas;
- d) Chefe da Divisão de Movimentação;
- e) Chefe da Seção de Dimensionamento e Mobilidade;
- f) Chefe da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação;
- g) Chefe do Serviço de Educação Institucional.

A entrevista não foi realizada com a gestão atual (2012-2016), empossada em maio de 2012, por se entender que ela não teve tempo suficiente no setor para perceber como são tratados os talentos na UFSC.

A partir dos resultados das entrevistas, foi elaborado um questionário, objetivando verificar se a percepção dos servidores quanto a GT na UFSC é compatível com a percepção das chefias do DDPP.

Com base nas entrevistas, na última semana de setembro, foi elaborado um questionário (Apêndice C) e realizado um pré-teste com 10 servidores, sendo que o mesmo não sofreu alterações. Na primeira semana de outubro, o questionário foi encaminhado via correio eletrônico a todos os servidores técnico-administrativos que passaram por processo de remoção na última gestão da UFSC, ou seja, mudaram a lotação ou localização no período de 10/05/2008 a 09/05/2012. A população da pesquisa foi constituída de 244 (duzentos e quarenta e quatro) servidores.

A relação dos servidores foi obtida em portarias de remoção localizadas no site notes.ufsc.br e seus endereços eletrônicos no cadastro da UFSC. Os questionários foram encaminhados utilizando-se o *googledocs*, nos dias 03 e 04/10/2012. A coleta foi encerrada no dia 22/10 e, a análise, realizada na primeira semana de novembro.

Em relação à amostra, tem-se que, segundo Métodos (2012), uma fórmula de cálculo conveniente para determinar o tamanho da amostra “n” é $n = ((Z*s)/E)^2$, sendo que:

- a) E = é o erro permissível;
- b) Z é o valor da variável normal padrão associado ao grau de confiança adotado;
- c) s é o desvio-padrão (nível de significância).

Assim aplicando-se a fórmula anterior, considerando-se que, para a definição da amostra, tem-se um nível de significância de 5%, ou nível

de confiança de 95%, com uma margem de erro de 3% e erro permissível de 1,96 (para o nível de significância de 95%), o tamanho da amostra, para que seja representativa do todo é, portanto, de 10 entrevistados.

Por segurança, porém, foram enviados questionários a todos os elementos da população. Mesmo com algumas dificuldades e obstáculos, o retorno dos respondentes foi de 56 questionários preenchidos, o que excede o valor mínimo necessário para caracterizar a representatividade da amostra. Entende-se que este percentual de retorno, em termos estatísticos, está acima dos parâmetros mínimos de garantia de representatividade dos planos amostrais, ou seja, 88.05%.

3.2 INSTRUMENTOS

Para a coleta de dados, foram utilizados os seguintes procedimentos:

- a) apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a todos os participantes da entrevista e do questionário (Apêndice A);
- b) entrevista semiestruturada objetivando verificar a percepção do entrevistado sobre a gestão de Talentos na UFSC. Segundo Triviños (1987), este tipo de entrevista parte de certos questionamentos básicos (Apêndice B), apoiados em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa, oferecendo em seguida amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem, à medida que se recebem as respostas do informante. O roteiro da entrevista é composto por 10 perguntas, seis relacionadas à categoria gestão de talentos, duas à competências e duas à organização de aprendizagem.
- c) questionário estruturado (Apêndice C) elaborado a partir das respostas das entrevistas e das categorias de análise (figura 3), buscando-se identificar como os servidores técnico-administrativos percebem a gestão de talentos na UFSC. O questionário é composto por dados pessoais, instruções para preenchimento, seis afirmações referentes à categoria competências, 3 afirmações referentes à categoria gestão de talentos e 5 afirmações referentes à organização de aprendizagem. Incluiu, ainda, o pedido de escolha dos

mais importantes dentre uma relação de 18 itens que poderão compor um BT, caso seja implantado na UFSC.

3.2.1 Tópicos da entrevista

Com a finalidade de atingir os objetivos específicos, foram elencadas 10 perguntas baseadas nas seguintes categorias de análise, elaboradas com base na literatura pesquisada, utilizando-se os conceitos que mais se enquadram no foco da pesquisa (figura 3):

- **COMPETÊNCIAS E TALENTOS**

A definição de competência encontra divergências na literatura pesquisada. Na concepção norte-americana, competente é o indivíduo que possui o CHA. A concepção Francesa a vê de forma mais abrangente, defendendo que o CHA só pode ser analisado quando colocado em ação, pois além de ter o CHA, o indivíduo precisa saber e querer mobilizá-los.

Para Le Boterf (2003), o profissional competente não é aquele que possui os recursos (saber-fazer, aptidões, experiências, capacidades cognitivas), é aquele que sabe combinar os recursos. O saber agir deve ser diferenciado do saber fazer.

Press (2007) e Davenport (2001) referem-se a talentos como sendo riquezas intangíveis que cada indivíduo traz em sua estrutura física, psicológica e/ou espiritual, seja de origem genética, por peculiaridade do espírito ou por influência externa. Complementam que estas capacidades são especiais e que já nascem com as pessoas, com a prática podem se aperfeiçoar, mas, muitas vezes, são desperdiçadas.

Competência são conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas por meio da experiência e de capacitação. Já, o talento nasce com a pessoa, podendo ser aperfeiçoado a partir de sua descoberta.

Sendo assim, o profissional competente é aquele que possui tanto habilidades técnicas quanto comportamentais complementares e que possuem objetivos pessoais e organizacionais compatíveis. Já o profissional talentoso é compreendido como o indivíduo que nasce com uma aptidão que deve ser identificada e aperfeiçoada pela organização em que trabalha.

• GESTÃO DE COMPETÊNCIAS/TALENTOS

De acordo com o Decreto 5707, de 2006, gestão por competências é a gestão da capacitação direcionada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, tendo como meta o alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

Press (2007, p. 04) define Gestão de Talentos como “[...] uma forma de identificar, organizar e administrar os talentos inatos e competências adquiridas de pessoas, equipes e/ou organizações”.

Segundo Chiavenato (2009), para que os talentos possam traduzir-se em capital humano, eles precisam necessariamente trabalhar em um contexto organizacional que lhes dê apoio, suporte, motivação, liberdade, autonomia e responsabilidade.

Nesse sentido, para que o servidor tenha seus talentos bem administrados por parte da organização, é necessário que ele queira e possa mobilizar seus conhecimentos e habilidades. O papel da organização é incentivar e oportunizar o florescer dos talentos individuais.

• ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Senge (2006) conceitua organização que aprende como uma organização em que as pessoas abrem sua mente para novas formas de raciocínio, veem o mundo de forma sistêmica, aprendem continuamente e em equipe.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), para estimular um ambiente que leve à aprendizagem, deve-se dar prioridade ao desenvolvimento dos indivíduos, estimulando a troca de ideias, a comunicação entre as unidades e entre as unidades e a alta administração. A tolerância para novas ideias, bem como a aceitação de riscos.

A organização que aprende é a que oportuniza seus servidores a descobrirem e desenvolverem seus talentos no setor mais indicado a ele, oferecendo capacitação voltada à aprendizagem individual e em equipe, a mudança de mentalidade e a quebra de paradigmas.

Nessa categoria, procurou-se verificar se o que diz a literatura sobre como transformar a organização em uma organização em constante aprendizagem, utilizando seus talentos, é constatado na prática administrativa da UFSC.

Na Figura 3, estão representados os indicadores criados com base nas três categorias de análise:

Figura 3 – Categorias de análise



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo são descritos quais procedimentos foram adotados para realização da análise dos dados coletados nas entrevistas e questionários.

3.3.1 Análise das entrevistas

A análise dos relatos das entrevistas foi descritiva, buscando interpretar as respostas para a compreensão do além escrito. Os dados coletados na pesquisa foram analisados usando-se a análise de conteúdo, visando realizar “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BARDIN, 2011, p. 44) obtida por meio das entrevistas semiestruturadas.

Segundo Bardin (2011, p.48), a análise de conteúdo refere-se

a um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo

das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Pertencem, pois, ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão desse conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação.

Neste contexto, George (1959 apud BARDIN, 2011) destaca que há dois encaminhamentos para a análise de conteúdo: um baseado na abordagem qualitativa e outro na quantitativa. No que tange à análise quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo. Já, na análise qualitativa, o foco é a presença ou ausência de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração.

Sendo assim, Bardin (2011) identifica três fases para a análise do conteúdo, quais sejam:

- a) pré-análise, considerando-se a leitura sobre o tema de pesquisa, a escolha dos documentos que serão analisados, a preparação do material e a referenciação: iniciada, neste estudo, desde a construção do tema-problema até a identificação das categorias de análise e construção dos instrumentos de coleta de dados aplicados;
- b) exploração do material: para esta pesquisa, após a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, passou-se à transcrição das respostas e classificação delas de acordo com as categorias de análise previamente formuladas;
- c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: no presente estudo, utilizou-se o *pattern matching* como recurso para a construção do conhecimento.

Entretanto, considerando que a pesquisa não tem como propósito a quantificação da realidade, sendo, portanto de abordagem qualitativa, optou-se pelo uso da análise de conteúdo descartando-se a descrição quantitativa do conteúdo manifesto das entrevistas. Dessa forma, para empreender tal técnica de análise de dados, fez-se uso da estratégia,

citada por Yin (2010), denominada “*pattern matching*”, por meio da qual se compararam as evidências empíricas obtidas com um ou mais quadros de referências localizados na revisão da literatura do presente trabalho.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise das informações. A análise das entrevistas foi realizada de 01 a 10/10/2012.

3.3.2 Análise dos questionários

A análise dos questionários utilizou os recursos da estatística descritiva, tais como distribuição de frequência, média e desvio-padrão, e os resultados são apresentados por meio de gráficos e tabelas.

Para caracterizar qualitativamente os respondentes quanto ao tempo de serviço, considerou-se as percentagens obtidas nas seguintes categorias: 0 a 3 anos, + de 3 a 10 anos, + de 10 a 20 anos e, + de 20 anos. Já, quanto à escolaridade, nas seguintes categorias: ensino fundamental, ensino médio, ensino superior e pós-graduação.

Analizou-se qualitativamente a relevância atribuída pelos respondentes à categoria **currículo** e categoria **habilidades ou desejo**, através da percentagem do número de respostas obtidas em 18 itens potenciais de um banco de talentos.

3.3.2.1 Análise estatística dos questionários

A avaliação da percepção dos servidores com relação à gestão de talentos na UFSC foi testada por meio da verificação da existência de diferença entre o número de respostas positivas (CT = Concordo Totalmente) e negativas (DT = Discordo Totalmente) considerando cada uma das 14 questões da entrevista e utilizando o teste de qui-quadrado (X^2) para proporções esperadas iguais (tabela 2).

A caracterização da população amostral permitiu um melhor entendimento das análises realizadas. Neste sentido, para análise das categorias referente ao tempo de serviço foi verificado se havia diferença proporcional entre as categorias, uma vez que o número de anos de cada uma delas era diferente. Para tanto, foi utilizado o teste de qui-quadrado para proporções esperadas desiguais. De modo similar, analisaram-se as classes em função da escolaridade.

Para testar a existência de diferença entre as proporções de cada uma das 14 questões do questionário, considerando o tempo de serviço

(< 20 e > 20 anos) e a escolaridade (até graduação e pós-graduação), utilizou-se o teste binomial para duas proporções.

Para testar a existência de diferença entre a média de registros que consideram importantes cada um dos itens de duas categorias, foi utilizada a Análise de Variância com um critério. Deve ser ressaltado, neste ponto, que os itens de cada categoria são os seguintes: **Currículo** (dados pessoais, curriculum, dados profissionais, titulações, capacitações obtidas, cargos de chefia já exercidos, chefia que ocupa, competências profissionais) e **Habilidades ou desejos** (titulações que deseja obter, atividade profissional que gosto de realizar, atividade profissional que não gosto de realizar, preferência de trabalho: equipe ou individual, talentos pessoais, desejos profissionais, hobbies, idiomas que domina, serviços voluntários, atividades desportivas que pratica).

Para testar a existência de diferença entre as proporções de cada um dos itens das categorias “currículo” e “habilidades e desejos” considerando o tempo de serviço (< 20 e > 20 anos) e a escolaridade (até graduação e pós-graduação), utilizou-se o teste binomial para duas proporções.

Para todas as análises estatísticas, foi utilizado o programa BioEstat, 3.0 (Ayres et al., 2000).

4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

Para análise das entrevistas, a expressão “P” significa “Pergunta” e a expressão “E” significa “Entrevistado”. Exemplo: P1 = Pergunta 1 e E5= Entrevistado 5.

No questionário, os entrevistados deviam optar por uma das alternativas apresentadas, conforme a escala de *Likert*: (1) 'Concordo totalmente'; (2) 'Concordo com restrições'; (3) 'não tenho opinião'; (4) 'Discordo em parte'; e (5) 'Discordo totalmente'.

Segundo Mattar (2001), essa escala somatória usada para medir atitudes compreende uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, solicitado aos respondentes, não só sua concordância ou discordância sobre as afirmações, mas também a informarem o grau de concordância ou discordância. Às respostas são atribuídos números para refletir a direção da percepção do entrevistado.

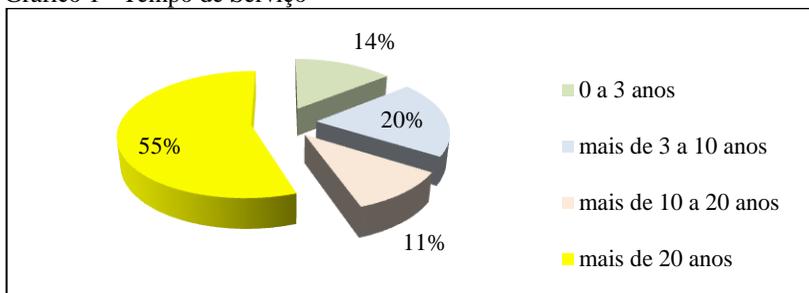
Para análise dos questionários, foi analisado qualitativamente o padrão geral da percepção dos servidores, por meio das percentagens obtidas em cada uma das opções Discordo totalmente (DT), Discordo em parte, não tenho opinião, concordo com restrições e Concordo totalmente (CT) para 14 questões encaminhadas, independentemente do tempo de serviço e da escolaridade.

Os cálculos estatísticos estão baseados nos seguintes conceitos:

- a) X^2 = valor do teste de Qui-quadrado;
- b) p = nível de significância;
- c) N = tamanho da amostra;
- d) $X^2_{c.y.}$ = valor do teste de Qui-quadrado com correção de Yates.

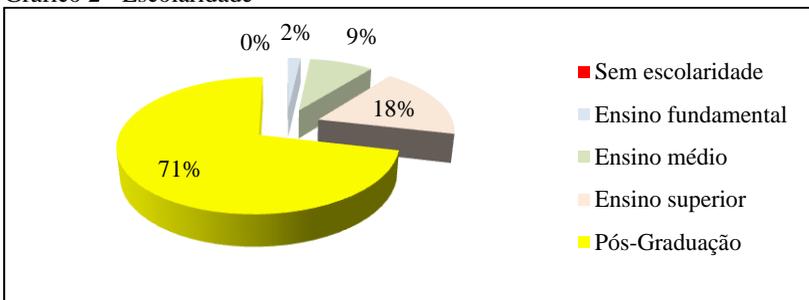
Quando se considerou o número de servidores respondentes em função da quantidade de anos de cada categoria considerada neste estudo, não se verificou diferença significativa ($X^2 = 6,228$; $p = 0,10$). Porém, verificou-se diferença significativa entre aqueles que possuem pós-graduação e os que não possuem ($X^2 = 38,369$; $p = 0,0001$). Isto pode se dar pelo fato de quem tem pós-graduação possui uma percepção mais crítica dos processos que compõem a Instituição. Além disso, verificou-se que, proporcionalmente, não há diferença significativa entre a escolaridade em função do tempo de serviço ($Z=1,275$; $p=0,202$) (Gráficos 1 e 2).

Gráfico 1 - Tempo de Serviço



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Gráfico 2 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

P1: Gestão de Talentos

Resgatando o que diz Press (2007, p. 04), Gestão de Talentos é “[...] uma forma de identificar, organizar e administrar os talentos inatos e competências adquiridas de pessoas, equipes e/ou organizações”.

Na mesma linha, Gil (2011) define Gestão de Pessoas como a função gerencial que busca a cooperação de todos que atuam nas organizações ao alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

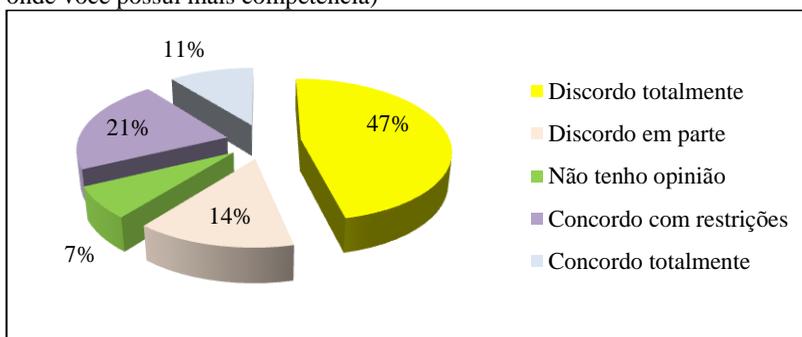
Neste sentido, ao se analisarem as respostas dos entrevistados sobre o que entendem por GT, observa-se que todos possuem noção do que seja. Este conhecimento se materializa no seguinte relato:

[...] saber exatamente o que você tem, o que você pode ter e o que a sua instituição, o que a sua organização necessita (E7).

Porém, quando se afirma aos servidores, que o DDPP demonstrou interesse em alocá-los no setor onde eles possuem mais competência, verifica-se que 47% dos respondentes DT e 11% CT, sendo significativa a diferença entre os que concordaram e discordaram ($X^2_{c.y.} = 11,281$; $p < 0,001$) (Gráfico 3).

Nas entrevistas, percebe-se que as chefias do DDPP podem até ter noção do que seja GT, porém, na percepção dos servidores, as referidas chefias não demonstram interesse na sua alocação no setor mais compatível com suas competências.

Gráfico 3 - Questão 7 (O DDPP demonstrou interesse em lhe alocar no setor onde você possui mais competência)



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

P2: Consciência do que seja Gestão de Talentos pelas chefias do DDPP

Ao se questionar se as chefias do DDPP têm consciência do que seja GT, todos os entrevistados afirmaram acreditar que sim. Pelo que foi percebido na P1, as chefias realmente têm. Porém, observa-se no comentário a seguir que o conceito ainda não está bem definido:

Não trabalho diretamente com isso, mas tem, com certeza tem. (E1)

Resgatando a literatura a respeito das funções da GP, pode-se tomar como referência a definição de Dutra (2011, p. 17) na qual Gestão de Pessoas é “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Neste sentido, todos que trabalham na área de GP deveriam ter noção de que são responsáveis pela sinergia entre objetivos da organização e dos servidores, e que isto faz parte da gestão de talentos.

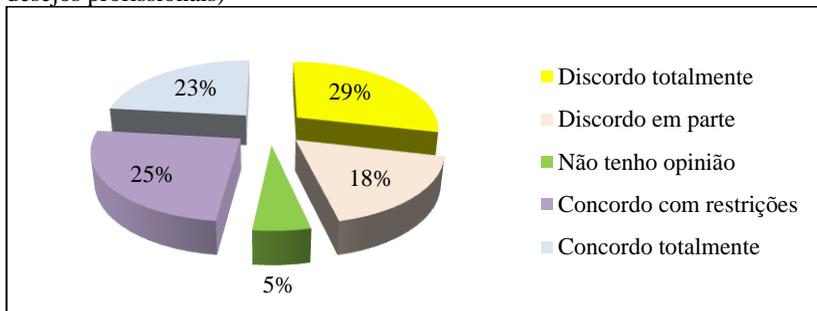
O E2 diz que as chefias podem até conhecer o que é gestão de talentos, mas operacionalizar esses talentos é um desafio diário,

[...] muitas vezes tu capacita a potencialidade dessas atribuições do servidor e não o seu talento. Ai depois tu tens a questão da movimentação deste servidor, tu movimentas o servidor mediante o seu cargo, as suas atribuições, não mediante o seu talento. Claro, que como a gente trabalha na área de desenvolvimento, a grande meta é nós equilibrarmos essas atribuições do cargo e não deixar de conhecer ou ter consciência do talento do servidor, mas quando ele é avaliado, que é a quarta atividade do DDPP, ele não é avaliado pelo seu talento, mas pela atribuição do cargo que ele executa dentro da instituição. (E2)

Se há este esforço para conhecer os talentos dos servidores e tentar equilibrá-los com suas funções, o depoimento acima vai ao encontro do que explica Dutra (2011), que nas organizações, a valorização das pessoas é caracterizada por meio de recompensas. Essas podem ser compreendidas como atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, como reconhecimento, crescimento pessoal e profissional.

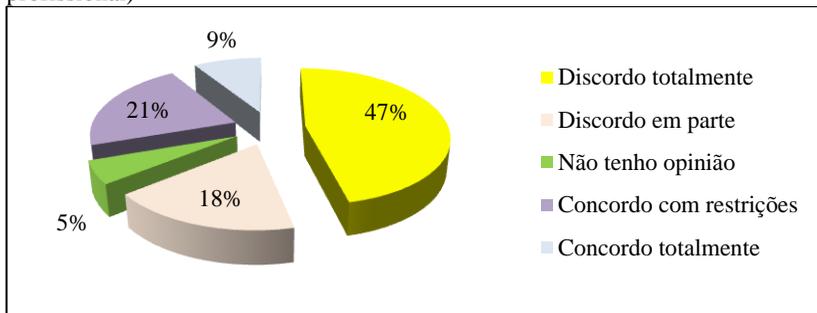
Quando se afirma aos servidores que na mudança de lotação/localização, foram alocados no setor mais compatível com seus desejos profissionais, verificou-se que 23% dos questionados CT e 29% DT, sendo que a diferença entre os que concordam e os que discordam não foi significativa ($X^2_{c.y.} = 0,138$; $p < 0,710$). (Gráfico 4). Isto demonstra que ter sido alocado no setor mais compatível com seus desejos profissionais pode ter sido obra do acaso, podendo ainda estar relacionado ao fato de que é percebido nos resultados contidos no gráfico 5, a respeito da existência de entrevista sobre a experiência profissional durante os procedimentos de mudança de lotação/localização, verificando-se que a maior parte dos respondentes discordaram (47%), sendo a diferença entre os que DT e os que CT significativa ($X^2_{c.y.} = 12,903$; $p < 0,001$).

Gráfico 4 - Questão 8 (Você foi alocado no setor mais compatível com seus desejos profissionais)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

Gráfico 5 - Questão 1 (Você foi entrevistado a respeito de sua experiência profissional)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

Chama-se a atenção para o que diz o E6:

Eu creio assim, que tem consciência do que é GC, mas, no entanto, para implementar a gestão na Universidade precisamos avançar muito ainda. (E6)

Neste momento, torna-se oportuno relembrar o alerta de Le Boterf (2003) de que as organizações devem conhecer e saber gerir de modo evolutivo seus recursos raros, que são suas inteligências e competências locais, construindo, dessa forma, a empresa de amanhã com os profissionais de hoje. Organizações em que o “saber-fazer” é estático estão condenadas ao desaparecimento.

P3: Avaliação dos talentos dos servidores pelo DDPP

Ao responder se o DDPP avalia o talento dos servidores e, caso positivo, de que forma o faz, as afirmações foram: 1 (um) acredita que sim, 1(um) desconhece, 1(um) que ocorre com muita limitação, 2(dois) não e 2 (dois) acreditam que ocorre de forma subjetiva. Destacam-se os seguintes comentários:

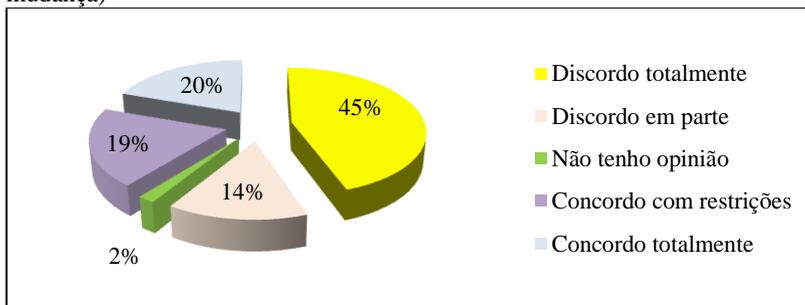
Essa parte qualitativa a gente não tem muito espaço, porque a lei ela reprime um pouco isso [...] Em situações de remoção de servidor [...] através de entrevista com o servidor e de análise de currículo, verificamos as habilidades do servidor, os conhecimentos que já se apropriou e, o seu interesse em desempenhar as atividades e ampliar seus conhecimentos. Dessa forma, obtemos uma indicação de onde (setor/público mais apropriado) aquele servidor poderá desempenhar as atividades com eficácia, respeitando as atribuições do cargo (legislação), as necessidades da Instituição e a satisfação do servidor. Mas, isso não é sempre possível, tendo em vista a legislação vigente à qual estão atreladas as atribuições de cada cargo e, a necessidade específica da Instituição em um momento peculiar. Nestes momentos, é necessário se ater apenas à necessidade da instituição e ao cargo do servidor. (E1)

[...] o que a gente tentou implementar, desde que eu entrei [...] é na hora que o servidor abre um processo de remoção, ou até na hora que o servidor é admitido, a gente faz uma entrevista e, dentro do cargo, dentro dos critérios que ele tem que desenvolver, a gente procura conhecer ele, a experiência que ele tem, as aptidões, o que ele gosta de fazer, qual é a formação dele profissional e pessoal, se ele gostou [...] e mesmo dentro de um cargo, conseguir fazer com que um servidor que tenha aptidão pra trabalhar na área de gestão de pessoas trabalhe na área de gestão de pessoas, na área financeira trabalhe na área financeira, um assistente em administração tem a mesma base de

atividades mas as atividades que ele desenvolve no DDPP [...], sei lá, no Restaurante Universitário, todas as atividades que ele desenvolve do dia a dia são diferentes, então isso a gente tem procurado fazer, entrevistas, tanto do servidor com a gente, quando é admitido pra que a gente conheça ele na hora da lotação, consiga tentar colocar ele num melhor lugar pra ele e pra UFSC, claro, mas também na remoção, a entrevista do servidor com o setor pra que o setor conheça o servidor, saiba das expectativas que ele tem, das aptidões essas coisas assim, consiga explorar ou não. Quando há remoção a gente encaminha o servidor pra uma entrevista no setor, a unidade se manifesta e o servidor também, os dois se manifestam com relação à atividade. (E4)

Com relação à consideração da experiência profissional na mudança, verifica-se que, na percepção dos servidores, 45% dos servidores DT que a experiência foi considerada e apenas 20% afirmaram ter sido considerada, sendo significativa a diferença entre as respostas positivas e negativas ($X^2_{c.y.} = 4,694$; $p < 0,05$) (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Questão 2 (Sua experiência profissional foi considerada na mudança)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

O E2 explica que, no momento da mudança de lotação/localização, o DDPP tem que ter consciência de que

[...] o DDPP tem que ter consciência das atribuições do cargo e lotá-lo numa unidade onde ele possa interagir com o público. Esse é o

conhecimento, essa é a consciência que o DDP tem no que tange a questão dos talentos.

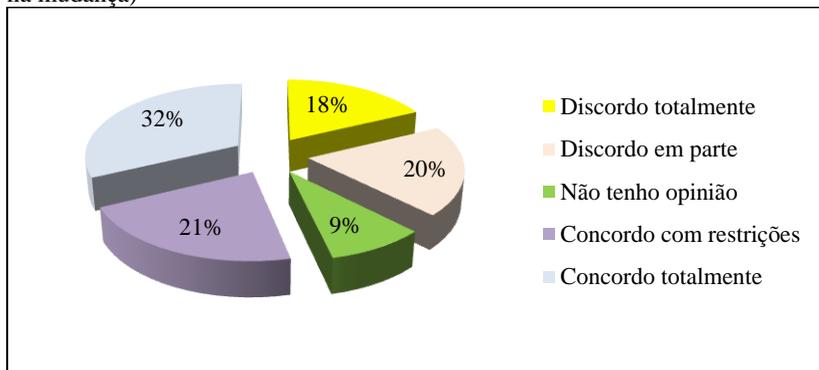
Neste momento, o entrevistado contradiz o que falou na P2 ao dizer que:

Tu movimentas o servidor mediante o seu cargo, as suas atribuições, não mediante o seu talento.(E2)

Observa-se na resposta dos entrevistados que, mesmo havendo limitações quanto à legislação, há um esforço por parte das chefias para alocar o servidor no local mais apropriado aos seus talentos. Porém, sente-se que não há uma sintonia, um processo bem definido, de como realizar o alinhamento dos servidores com seus talentos e com as estratégias da Instituição.

Isto pode ser esclarecido a partir da percepção dos servidores no momento em que se afirmou que somente os interesses da Instituição foram considerados quando de sua mudança de lotação/localização, não havendo diferença significativa ($p > 0,05$) entre os que concordaram e discordaram (Gráfico 7).

Gráfico 7: Questão 4 (Somente os interesses da Instituição foram considerados na mudança)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

Quanto a esta questão, Boog e Boog (2006) esclarecem que o desenho das políticas, instrumentos e processo de gestão de pessoas são

primordiais para a procura do constante alinhamento dos servidores à estratégia da organização.

P4: Critérios de locação dos servidores

Quando se pergunta às chefias do DDPP quais os critérios para lotar/localizar um servidor num determinado setor, destacam-se os seguintes comentários:

Se ele tem competência, se o setor necessita daquele cargo, daquele profissional, e se tem interesse também, se a administração tem interesse na lotação daquele servidor. (E1)

São basicamente três critérios: um, a necessidade de lotação em determinado unidade, dois, o cargo que o servidor ocupa e três, a potencialidade dele, o talento dele. Mas tudo isso aqui só é possível se a chefia que o ta liberando aceita e se a chefia que o ta recebendo o recebe, aceite em receber. Mas nós sempre fazemos uma entrevista com o servidor, conversamos com o servidor pra não ser uma mera lotação arbitrária reconhecendo apenas o cargo, mas também reconhecendo que parte desse processo é o talento desse servidor. (E2)

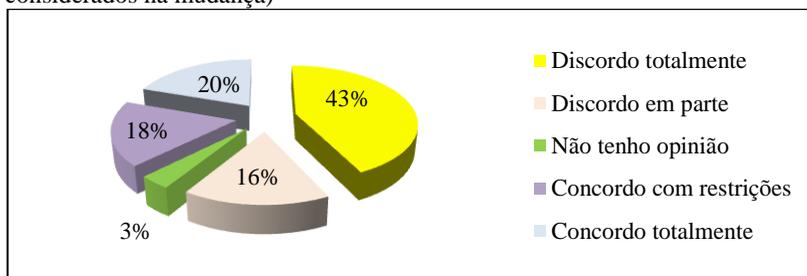
Sempre que se busca alocar um servidor em algum determinado local, se busca conciliar os interesses daquela pessoa, sua formação, a sua experiência, com as necessidades da instituição. As pessoas quando querem se alocar num novo setor, querem trabalhar em uma nova unidade, sempre nos procuram, elas deixam as suas informações, a gente conversa com as pessoas e ver o que elas tem de conhecimento, o que que elas tem de experiência, pra tentar alocar na melhor unidade possível. (E3)

Na resposta do E3, percebe-se que é possível alocar o servidor que possui determinado talento na unidade mais indicada pra ele e para a Instituição. Porém, sua resposta contradiz o que diz o E2 na P2. Relembrando o que diz o E2:

Tu movimentas o servidor mediante o seu cargo, as suas atribuições, não mediante o seu talento (E2).

Esta afirmação do E2 coincide com a percepção dos servidores, a partir de suas respostas quanto à afirmação de que seus conhecimentos foram considerados na mudança, verificando-se que 43% dos questionados DT e 20% CT, sendo significativa a diferença entre os que concordaram e discordaram ($X^2_{c.y.} = 4,114$; $p < 0,05$) (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Questão 6 (Seus conhecimentos (o que você sabe fazer) foram considerados na mudança)



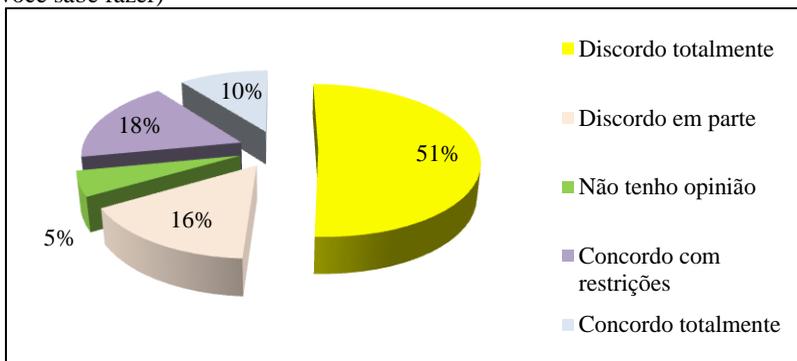
Fonte: elaborado pela autora (2012)

O E4 afirma que,

A necessidade do setor e o interesse do servidor, no caso de remoção ele manifesta, principalmente, ou o setor libera ele pra remoção e aí a gente faz essa entrevista. Mas a gente usa uma tabela, um levantamento de necessidades que a gente tem e os servidores que a gente tem disponíveis, tanto em remoção quanto na admissão, na lotação. (E4)

Entretanto, quando se questiona aos servidores se foi perguntado quais seus conhecimentos antes da sua mudança de lotação/localização, verificou-se que 51% DT e 10% CT, sendo significativa a diferença entre os que concordaram e discordaram ($X^2_{c.y.} = 12,971$; $p < 0,001$) (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Questão 5 (Perguntaram quais são os seus conhecimentos (o que você sabe fazer))



Fonte: elaborado pela autora (2012)

Neste caso, uma reflexão a respeito do que falam Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) torna-se adequada. Os autores salientam que exemplos de como depreciar o capital humano ocorrem quando o trabalho requer da pessoa que ela coloque uma parcela mínima de seu talento e potencial para execução de uma atividade.

P5: Incentivo a potencialização dos talentos pelas Chefias

Um exemplo de como aumentar o valor do capital humano ocorre quando as pessoas maximizam sua capacidade de contribuir com os processos da organização através da aprendizagem ou desenvolvimento de novas habilidades e competências ou, ainda, quando se criam condições para que as pessoas direcionem sua energia e criatividade na melhoria dos processos e serviços da organização (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006).

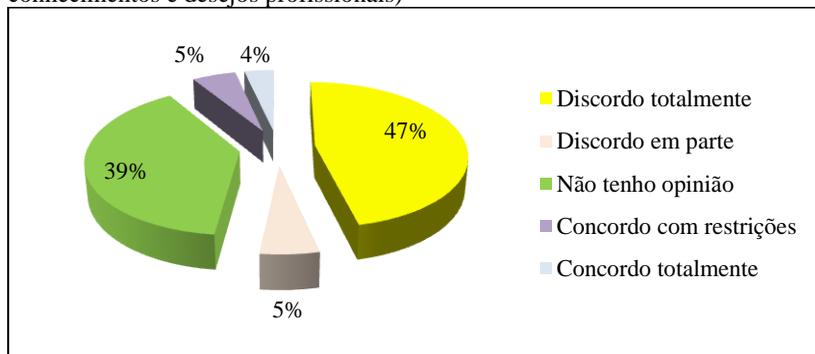
De acordo com o que se verifica na literatura, os entrevistados demonstram entender de que forma o chefe pode incentivar o servidor a potencializar seus talentos. Isto fica evidente nos relatos a seguir:

Através de liberação para capacitação, pra formação, dando autonomia nas atividades, dando liberdade pra trabalhar, confiando, respeitando (E1).

O servidor tem atribuições a desenvolver dentro dessa instituição mas ele tem desejos, ele tem vontade, ele tem alma, e esse servidor tem que ter alma, e pra ter essa alma o chefe precisa reconhecer os seus talentos, e muitas vezes isso não ocorre. (E2)

Entretanto, quando se pergunta aos servidores se o DDPP mantém um registro de suas habilidades, conhecimentos e desejos profissionais, verifica-se que 47% dos respondentes DT e 4% CT com a afirmação, sendo significativa a diferença entre os que concordam e os que discordam ($X^2_{c.y.} = 18,893$; $p < 0,0001$) (Gráfico 10). Chama-se a atenção para o seguinte fato: se o DDPP, na percepção dos servidores, não mantém este registro, como fazer com que os demais chefes da Instituição tenham noção da importância de conhecer seus subordinados? Interessante, ainda, é o percentual dos que não têm opinião (39%).

Gráfico 10 - Questão 9 (O DDPP mantém um registro de suas habilidades, conhecimentos e desejos profissionais)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

Já o E7 entende que,

Antes de mais nada com a participação. A garantia da participação no processo de decisão. Essa é a principal forma que você tem de incentivar o servidor porque ele vai percebendo sua importância e vai percebendo a necessidade inclusive de ele estar expondo suas necessidades,

seus talentos digamos assim, e ser percebido pelo grupo. (E7)

Como as chefias podem incentivar o desenvolvimento dos talentos de seus servidores está bem claro para os entrevistados. Porém, isto não aparece de forma concreta. Recordando, Colombo et al. (2011) adverte que o sucesso das IES está diretamente ligado às competências de seu capital humano. Mesmo assim, com algumas exceções, nas IES não existe uma política de desenvolvimento dos talentos. Esta é uma realidade na contramão da tendência de outros tipos de organizações que buscam o aperfeiçoamento e a capacitação de seus servidores. Está em contrassenso com a missão da instituição de ensino superior, que visa desenvolver “a formação e o desenvolvimento de profissionais para a sociedade e para o mercado de trabalho” (COLOMBO et al., 2011, p.128).

P6: Gestão de Talentos como um facilitador para o desenvolvimento da UFSC e de seus servidores

Todos os entrevistados visualizam a gestão de talentos como um fator facilitador para o desenvolvimento da UFSC e de seus servidores. Porém, fazem algumas considerações, como:

Sim, [...] a UFSC poderia ganhar e muito, a gente tem a barreira da legislação mas a gente pode ir adequando no decorrer do tempo. (E1)

Se tu pensares que tu vai buscar desenvolver competências para o cargo, sim, mas como te falei muitas vezes as pessoas buscam coisas além do cargo, e daí acaba encontrando algumas barreiras. Mas se você for pensar em desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes para o desenvolvimento do cargo, sim, com toda certeza é um facilitador para o desenvolvimento da instituição. (E3)

[...] a dificuldade da gestão por competência numa instituição feita a UFSC é esse antagonismo [...] A legislação, que proíbe o desvio de função e a gestão por competência por outro lado que estimula o servidor a ir sempre, a progredir

fazendo o que ele pode fazer, no caso, de atribuições. (E5)

Eu acredito que se a universidade tiver capacidade técnica e vontade política para mudar o atual modelo de gestão que já vinha aí de muito tempo, para um modelo de GC, sem dúvida isso iria trazer para a UFSC um grande benefício.(E6)

É algo que nós precisaríamos desenvolver. Quando em 2004 nós trouxemos para a instituição o tema de potencialização de pessoas foi o buscar essas possibilidades de desenvolvimento dos talentos, de ver o servidor como sujeito de seu trabalho e não um objeto da sua produção, a ver o servidor como homem, como pessoa que pensa, como pessoa que faz o diferencial dessa instituição, não na banalidade, por isso que eu sou contra, veementemente contra o termo gestão de pessoas, porque tu não gerência as pessoas, tu tens que potencializá-las, esse é o grande desafio, lamentavelmente a nossa cultura ainda institucional é a do gerenciamento e quando tu gerência tu não consegues ver os talentos. (E2)

Resgata-se, aqui, o que afirma Ivancevich (2008): atualmente a gestão de RH é quem possui o importante papel na identificação e criação de soluções de problemas de recursos humanos.

Porém, Fleury e Fleury (2001b), acreditam que tanto na literatura acadêmica, quanto na literatura que fundamenta a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas relacionadas a cada cargo. Nas opiniões dos entrevistados, pode-se visualizar o que os autores acreditam, que a gestão por competências é um rótulo moderno para administrar uma realidade organizacional que continua fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

P7: Procedimentos adotados no setor

Todos os entrevistados acreditam que os procedimentos adotados no DDPP facilitam a GT. Mas os entrevistados chamam a atenção para entraves como os desafios de lidar com a legislação e com as necessidades da instituição. Isso se materializa nos relatos a seguir:

É um desafio diário, porque nós somos ainda uma administração burocrática, nós precisamos prestar contas, por exemplo, quando a gente faz avaliação de desempenho nós temos critérios delimitados, e esses critérios tem que ser obedecidos, então isso nos limita. Mas é como um jogo de futebol, se tu corres só pra fazer o gol é algo que tu não tem o lúdico do jogo, não tem a torcida, não tem a vibração, não tem a energia, então eu penso que as ações da área de desenvolvimento tem que buscar espaços pra potencializar esse servidor, e potencializar esse servidor é conhecê-lo, e conhecer seus talentos. Tem espaços, tem, mas é tudo uma questão de políticas de desenvolvimento de pessoas e não de gerenciamento de pessoas. A meta das nossas ações é a facilitação de, apesar de todas as limitações que temos, e como é que a gente gerencia isso. Lá no DDPP [...] nós trabalhávamos com reuniões semanais e [...] nós trazíamos, por exemplo, a Marcia, a Marcia está disponível pra lotação em outra unidade, que unidades nós podemos levar a Marcia, alguém já conversou com a Marcia? Vocês conhecem a Marcia? O que ela gosta o que ela não gosta, qual foi a dificuldade que tirou ela do antigo setor? Quais as ações que nós podemos fazer pra potencializá-la em outro setor? Então, nas entrelinhas das nossas ações nós buscávamos possibilidades e facilidades pra potencialização dos talentos. (E2)

“A legislação dificulta, amarra [...]”. (E5)

“[...] algumas situações como o imperativo da necessidade da instituição ela dificulta.” (E7)

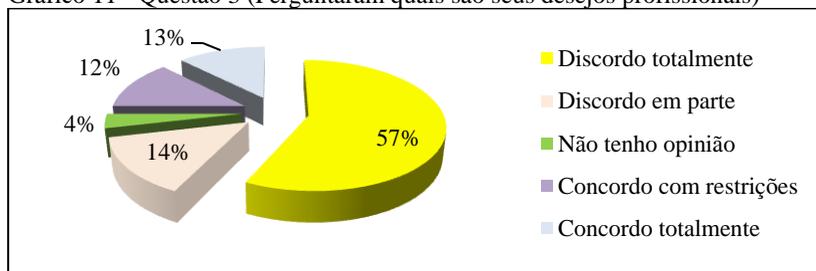
Fica evidente, principalmente na posição do entrevistado 2 que há uma diversidade de setores, por exemplo, para lotar um servidor, e que isso é decidido em reuniões. Apesar dos entraves, observa-se na fala do entrevistado 2 e, como será verificado a seguir, na do entrevistado 3, que há uma constante busca da facilitação dos procedimentos diários de trabalho.

Se buscava muita discussão, muito diálogo entre os servidores ali pra ver o que que a gente podia fazer pra ta melhorando sempre o trabalho. (E3)

Esta busca da facilitação dos procedimentos é almejada por Zarifian (2003) quando diz que se necessita de trabalhadores que possuam iniciativa, capacidade de pensar, decidir e assumir responsabilidades, não de cumpridores de tarefas, normalmente associados ao taylorismo-fordismo.

Porém, quando se pergunta aos servidores se em sua mudança de lotação/localização lhes perguntaram quais são seus desejos profissionais, verificou-se que 57% dos respondentes DT e 13% CT, sendo significativa a diferença entre as respostas negativas e positivas ($\chi^2_{c.y.} = 14,769$; $p < 0,001$), (Gráfico 11). Sendo assim, verifica-se que as chefias do DDPP, apesar de fazerem reuniões para discutir uma melhor forma de realizar o trabalho e de potencializar os talentos dos servidores, esquecem de perguntar-lhes quais os seus desejos profissionais e quais os seus conhecimentos.

Gráfico 11 - Questão 3 (Perguntaram quais são seus desejos profissionais)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

P8: Conceito de Competências/Talento

Recordando o que diz Le Boterf (2003, p. 65), a competência é a resultante dos fatores: saber agir, querer agir e poder agir e, “ser competente não significa adotar um único comportamento observável”, o grande desafio é a administração da complexidade.

Embasado neste conceito de competência de Le Boterf, verifica-se que apenas três dos entrevistados, como é constatado a seguir, responderam que competência não existe na ausência de um dos três elementos:

Na verdade o conjunto é importante, todo o conjunto é importante, embora o que a gente possa observar normalmente, e as organizações neste aspecto, a UFSC não é muito diferente, ela tem buscado muito desenvolvimento de conhecimento, não tem atuado tanto na questão de desenvolvimento de habilidades, de atitudes, foca mais, o próprio plano de capacitação ele foca um pouquinho mais na questão do conhecimento de buscar novos conhecimentos para desenvolvimento das atividades. (E3)

Eu vejo como um todo. Eu não vejo as coisas separadinhas. (E5)

Eu não enxergo nenhum dos três como mais importante [...]. (E6)

Três dos entrevistados optaram por apenas um dos três elementos. Isto se evidencia nos depoimentos a seguir:

Atitude. Porque as vezes a pessoa tem conhecimento mas não age. Habilidade, ela sabe fazer mas também não inicia o processo, acho a atitude de fazer. (E1)

Conhecimento, o conhecimento, porque, porque tu conhecendo a gestão, tu conhecendo a pessoa, tu conhecendo o ambiente tu vai poder ter habilidade e atitude. (E2)

Cada situação vai te indicar se de repente vai pesar mais o conhecimento, vai pesar mais a habilidade, vai pesar mais a atitude. A cada momento um desses poderá sobressair. (E7)

Já o entrevistado 4 entende que é a atitude mas ao mesmo tempo se contradiz:

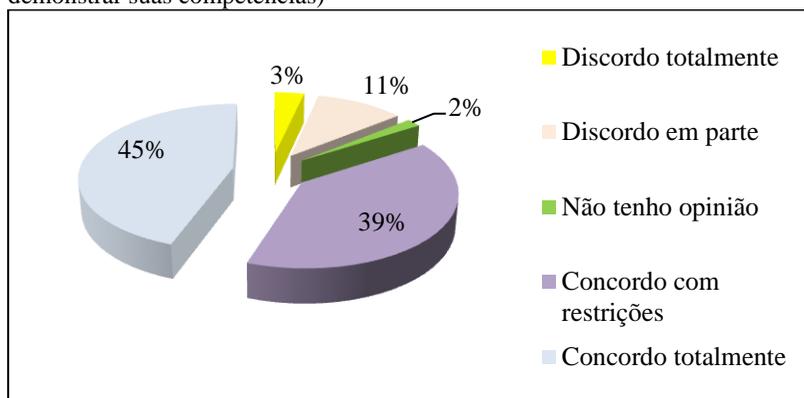
Eu acho que a atitude é o mais importante. Não o mais importante, mas o que mais se destaca. Agora, se uma pessoa não tiver conhecimento e habilidade, a atitude dela não vai valer de nada,

então é coisa que mais marca, o final, acho que é o que representa o talento. (E4)

Pode-se concluir, com base na análise das respostas e na literatura consultada, que os entrevistados ainda não possuem, em sua maioria, a visão de que não há competência na ausência de um dos três elementos: conhecimento, habilidade e atitude, quer dizer, conhecimento que é o saber, a habilidade o saber fazer, e a atitude o querer fazer. Sem esquecer do que Le Bortierf acrescenta, que é o poder agir.

Neste sentido, perguntou-se aos servidores se no dia a dia eles têm liberdade de utilizar e demonstrar suas competências. Verificou-se, na percepção dos servidores, que sim, pois 45% dos respondentes CT e 3% DT da afirmação, sendo significativa a diferença entre as respostas positivas e negativas foi ($X^2_{c.y.} = 17,926$; $p < 0,0001$) (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Questão 10 (No seu dia a dia você tem liberdade de utilizar e demonstrar suas competências)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

P9: Objetivo da capacitação

De acordo com o Decreto nº 5.707, de 23/02/2006 (BRASIL, 2006), a capacitação é o

Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Seis dos respondentes professam esta visão, ao entender que o principal objetivo da capacitação é o aprimoramento de conhecimento para o aperfeiçoamento das atividades do trabalho. Isto é observado nas seguintes falas:

É preparar o servidor pra cada vez mais melhorar o seu dia a dia, tipo assim, ele vai trabalhar melhor conhecendo a atividade. (E1)

Eu acredito que da forma como está estruturada hoje ela privilegia um pouco mais a questão dos conhecimentos. (E3)

Eu acho que o conhecimento que isso traz. Eu acho que, quanto maior o grau de conhecimento de uma pessoa, mais potencial ela tem. (E4)

O principal é desenvolver esse potencial de cada um. É desenvolver o potencial das pessoas, pra que as pessoas possam desenvolver, pra que ela possa contribuir para o desenvolvimento das competências da instituição. (E5)

Não tenho nenhuma dúvida de que o objetivo da capacitação é o aperfeiçoamento dos servidores visando melhorar a sua capacidade no trabalho, ou seja, naquilo que ele desenvolve, nas suas rotinas de trabalho [...]. (E6)

Fundamental, ela é o elemento chave daquilo em que a pessoa tem de potencial com aquilo que o mundo apresenta a ela, com aquilo que a instituição e a organização necessita e tem como visão, tem como missão. (E7)

Quanto ao objetivo da capacitação, recupera-se, neste ponto, o que defendem Garvin (2000) e Senge (2006).

Acreditando que são os novos conhecimentos e ideias que fundamentam a aprendizagem, Garvin (2000) argumenta que a organização que aprende é a que possui habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, sendo capaz de transformar seu comportamento, de forma a refletir os novos conhecimentos e ideias.

Indo mais além, Senge (2006) defende que a organização que aprende é aquela em que os indivíduos descobrem continuamente como criar e, ainda, como mudar a sua realidade.

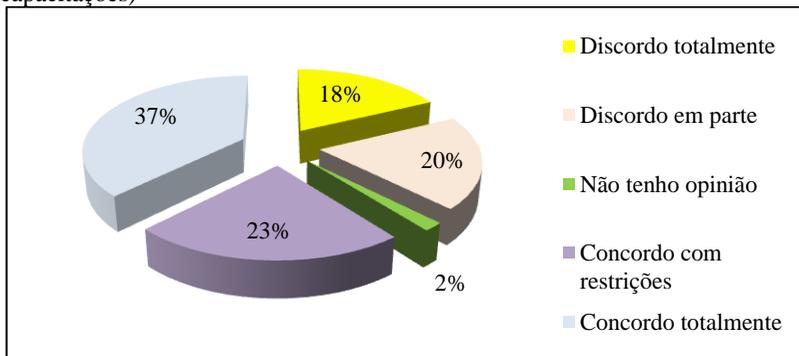
O E2 parece compreender a capacitação neste sentido, quando diz:

Pra mim o principal objetivo da capacitação do servidor é o despertar, sabe? Despertar pra vida, despertar pra suas atribuições, despertar pra missão da universidade, pra minha missão como sujeito aqui, porque tu não treina nem capacita ninguém, tu da oportunidades, possibilidades, e a partir dos elementos que tu já tem teóricos da tua experiência profissional e pessoal tu pode despertar pra uma nova atitude, pra uma nova ação. (E2)

Fleury e Fleury (2001b) entendem que, para desenvolver as competências nas organizações, é necessário começar pela aprendizagem individual, depois a aprendizagem em grupo e a seguir a aprendizagem na organização.

Neste sentido, perguntou-se aos servidores se são incentivados pelo chefe a realizar capacitações, verificando-se que 37% dos questionados CT e 18% DT com a afirmação, sendo que a diferença entre os que concordam e os que discordam não é significativa ($X^2c.y.= 3,226$; $p<0,0725$) (Gráfico 13). Estes resultados demonstram que a Instituição necessita investir mais no desenvolvimento das competências de seus servidores.

Gráfico 13 - Questão 11 (Você é incentivado pelo seu chefe a realizar capacitações)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

P10: Organização em constante aprendizagem

Conforme visto na literatura pesquisada, Dutra (2011) visualiza a cultura de aprendizagem nas organizações como fundamental para responder a um ambiente complexo, exigente e dinâmico. Sua existência depende dos laços estabelecidos entre as pessoas e a organização. As culturas embasadas no comprometimento mútuo entre indivíduos e organização, na organização participativa e na procura de renovação contínua apresentarão maior chance de sucesso, por estarem alinhadas com os valores que vêm sendo consolidados na sociedade.

Pode-se observar nas respostas que todos os gestores entrevistados possuem conhecimento do que seja uma organização em constante aprendizagem, e isto se vislumbra nos comentários a seguir:

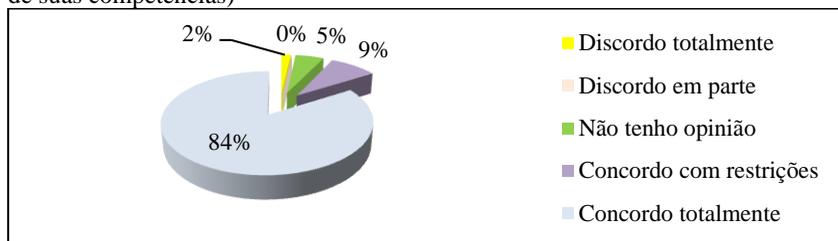
Tem que estar aberta a modificações, tipo, cada vez mais o conhecimento se altera, as redes de informações, ela tem que estar aberta a tudo, não pode estar estagnada, a gente ainda tem a barreira da legislação mas mesmo com isso a gente deve procurar outros caminhos. (E1)

Para uma organização estar em constante aprendizagem ela precisa se conhecer, porque eu tenho que saber pra onde eu vou, senão eu sou uma folha ao vento, sabe? pra onde é que eu quero ir, pra onde a universidade quer ir [...]. (E2)

Segundo Maximiano (2008), Chris Argyris defende que todos os indivíduos possuem potenciais que, se desenvolvidos, beneficiam tanto os próprios indivíduos quanto a organização.

Sendo assim, pediu-se aos servidores que concordassem ou não com a afirmação de que gostariam que a UFSC tivesse conhecimento de suas competências. Verificou-se que 84% dos questionados concordaram totalmente, sendo significativa a diferença entre os que CT e os que DT ($X^2_{c.y.} = 42,188$; $p < 0,0001$) (Gráfico 14). A partir dessas respostas, chega-se à conclusão de que a Instituição não possui um Banco de dados contendo suas competências.

Gráfico 14 - Questão 14 (Você gostaria que a Instituição tivesse conhecimento de suas competências)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

Na continuidade da entrevista, têm-se os seguintes depoimentos:

Muita troca com o meio, funcionários entre si, os setores entre si e a instituição com outras instituições. (E3)

Eu acho que a mente aberta das pessoas que estão gerindo, de aprender com as pessoas que estão executando alguma tarefa ou trabalhando, então as pessoas terem a cabeça aberta pra aprender e as pessoas aceitarem aquilo que a UFSC tem pra oferecer, e tentarem também dar o máximo de si. (E4)

É a educação continuada, mas não em cursos fragmentados, eu acho que ainda o que falta ainda na capacitação da UFSC, falando mais propriamente em UFSC é essa questão do continuado, não de que sempre tenha curso, mas é a continuação dos cursos [...]. (E5)

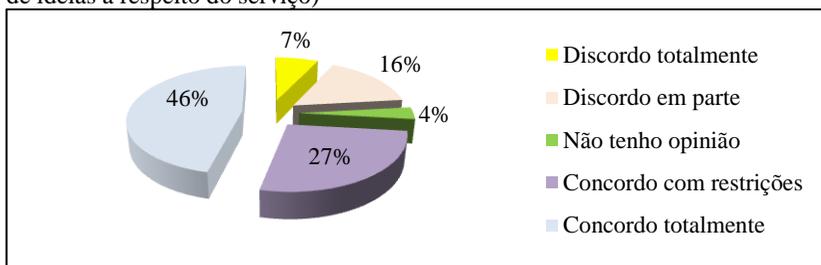
A aprendizagem ela não se da somente por um processo de capacitação formal, no dia a dia, nos setores, o entrosamento de equipe, o bom relacionamento entre servidor e chefia, todos esses fatores ao meu ver, contribuem para que a pessoa fique constantemente num processo de aprendizagem, e também obviamente que o interesse das pessoas em estar em constante aprendizagem vai também da curiosidade, da pesquisa, da leitura, e de participação obviamente em cursos, em eventos que vão somar pra melhorar a sua capacidade de trabalho (E6).

Primeiro ela estar aberta a aprendizagem, primeiro ela ter seus gestores abertos ao processo de mudança contínua e eterna como é o mundo atual, ou seja, estar sintonizada no ambiente em que ela esta inserida, seja ele legal, técnico ou humano. (E7)

Quando se questionou aos servidores se no setor em que trabalham é comum haver troca de ideias a respeito do serviço, 46% concordaram totalmente e 7% discordam totalmente, sendo significativa a diferença entre CT e DT ($X^2_{c.y.} = 14,7$; $p < 0,001$) (Gráfico 15).

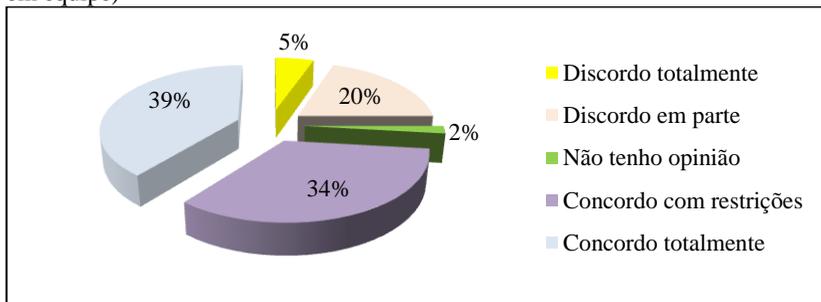
Quando se afirma ao servidor questionado, que no seu setor o trabalho é realizado em equipe, 39% dos respondentes CT, sendo a diferença entre os que CT e os que DT significativa ($X^2_{c.y.} = 12,96$; $p < 0,001$) (Gráfico 16).

Gráfico 15 - Questão 13 (No setor em que você trabalha é comum haver troca de ideias a respeito do serviço)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

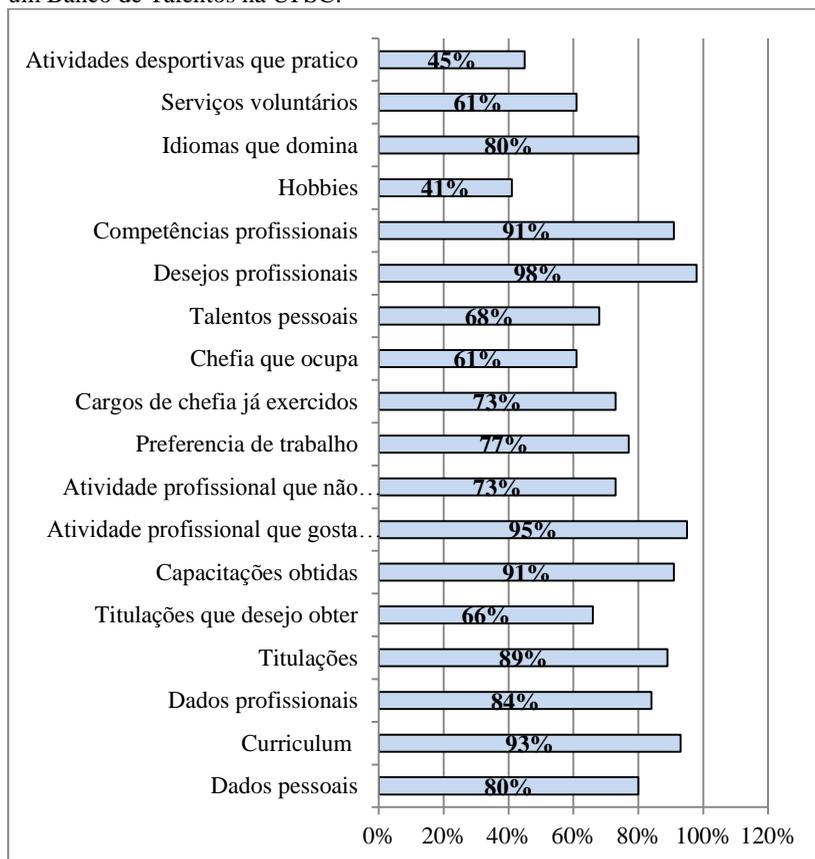
Gráfico 16 - Questão 12 (No setor em que você trabalha, o trabalho é realizado em equipe)



Fonte: elaborado pela autora (2012)

Com relação ao último item do questionário aplicado aos servidores, no qual se pediu que assinalassem os itens que consideram importantes caso seja criado um Banco de Talentos na UFSC, apenas dois itens apresentaram menos de 60% de indicação. Este dado demonstra que um banco de talentos é um instrumento desejado pelos servidores (Gráfico 17).

Gráfico 17 - Itens considerados importantes pelos servidores, caso seja criado um Banco de Talentos na UFSC.



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Percebe-se, nas respostas dos servidores, que na Instituição há abertura para troca de ideias e trabalho em equipe. A partir da percepção dos servidores, pode-se dizer que a UFSC é uma Instituição que estimula a aprendizagem, pois voltando à literatura, Lacombe e Heilborn (2003) expõem que, para estimular um ambiente que leve à aprendizagem, deve-se dar prioridade ao desenvolvimento dos indivíduos, estimulando a troca de ideias, a comunicação entre as unidades e entre as unidades e a alta administração, à tolerância para novas ideias, bem como à aceitação de riscos.

Quando se avalia a percepção dos servidores com relação à gestão de talentos na UFSC verifica-se que é significativa a diferença entre o número de respostas positivas (CT) e negativas (DT), observando-se que apenas as questões 6, 8 e 11 não apresentam diferença significativa (tabela 1).

Tabela 1 - Análise do percentual entre DT e CT para cada questão
 X^2 = Qui-quadrado; p = Nível de significância; N= tamanho da amostra.

Questão	Discordo totalmente	Concordo totalmente	N	X^2	p
1 - Você foi entrevistado a respeito de sua experiência profissional	46%	9%	25	12,903	<0,001
2 - Sua experiência profissional foi considerada na mudança	45%	20%	36	4,694	<0,05
3 - Perguntaram quais são seus desejos profissionais	57%	13%	38	14,769	<0,001
4 - Seus conhecimentos,(o que você sabe fazer) foram considerados na mudança	43%	20%	35	4,114	<0,05
5 - Perguntaram quais são os seus conhecimentos (o que você sabe fazer)	50%	11%	34	12,971	<0,001
6 - Somente os interesses da instituição foram considerados na mudança	18%	32%	28	1,75	0,186
7 - O DDPP demonstrou interesse em lhe alocar no setor onde você possui mais competência	46%	11%	32	11,281	<0,001
8 - Você foi alocado no setor mais compatível com seus desejos profissionais	29%	23%	29	0,138	0,710

9 - O DDPP mantém um registro de suas habilidades, conhecimentos e desejos profissionais	46%	4%	28	18,893	<0,0001
10 - No seu dia a dia você tem liberdade de utilizar e demonstrar suas competências	4%	45%	27	17,926	<0,0001
11 - Você é incentivado pelo seu chefe a realizar capacitações	18%	38%	31	3,226	0,0725
12 - No setor em que você trabalha, o trabalho é realizado em equipe	5%	39%	25	12,96	<0,001
13 - No setor em que você trabalha é comum haver troca de ideias a respeito do serviço	7%	46%	30	14,7	<0,001
14 - Você gostaria que a instituição tivesse conhecimento de suas competências	2%	84%	48	42,188	<0,0001

Fonte: elaborada pela autora (2012)

A condição associada ao tempo de serviço e a escolaridade poderia influenciar a resposta dos servidores, porém não se observou diferença significativa ($p > 0,05$) em relação à proporção de concordância ou discordância de cada uma dessas categorias nas 14 questões (Tabela 2).

Tabela 2 - Análise comparativa entre tempo de serviço e escolaridade em relação a proporção de concordância ou discordância das questões consideradas.

Questões	Tempo de serviço (% que concordam)		Z	p	Escolaridade (% que concordam)		Z ou X ^{2*}	P
	< 20 anos	> 20 anos			Sem Pós	Com Pós		
Você foi entrevistado a respeito de sua experiência profissional	27	6	1,545	0,122	10	19	0,640	0,522
Sua experiência profissional foi considerada na mudança	19	32	0,141	0,888	10	38	0,660	0,097

Perguntaram quais são seus desejos profissionais	24	14	0,731	0,465	27	21	0,389	0,697
Somente os interesses da instituição foram considerados na mudança	73	59	0,749	0,453	50	70	0,998	0,318
Perguntaram quais são os seus conhecimentos	27	11	1,226	0,220	0	32	1,231	0,267
Seus conhecimentos foram considerados na mudança	31	32	0,021	0,983	25	33	0,446	0,656
O DDPP demonstrou interesse em lhe alocar no setor onde você possui mais competência	31	6	1,812	0,070	0	35	1,431	0,232
Você foi alocado no setor mais compatível com seus desejos profissionais	53	30	1,165	0,244	38	48	0,489	0,624
O DDPP mantém um registro de suas habilidades, conhecimentos e desejos profissionais	0	13	0,184	0,667	0	10	0,016	0,898
No seu dia a dia você tem liberdade de utilizar e demonstrar suas competências	83	100	0,464	0,496	86	95	0,807	0,419
Você é incentivado pelo seu chefe a realizar capacitações	71	65	0,398	0,690	80	62	1,007	0,314
No setor em que você trabalha, o trabalho é realizado em equipe	90	87	0,251	0,802	100	81	0,101	0,751

No setor em que você trabalha é comum haver troca de ideias a respeito do serviço	93	81	0,933	0,351	87	86	0,081	0,935
Você gostaria que a instituição tivesse conhecimento de suas competências	100	96	0,016	0,899	100	97	0,340	0,559

Fonte: elaborada pela autora (2012)

Z = valor do teste Binomial para duas proporções;

X² = valor do teste de qui-quadrado para proporções esperadas desiguais;

p = nível de significância.

*Quando um dos valores foi igual a zero (0) utilizou-se o teste de qui-quadrado para proporções desiguais.

Com relação à média de registros que consideram importantes cada um dos itens de duas categorias, **currículo** (média = 46,2 ± DP = 5.8) e **habilidades ou desejos** (média = 38,8 ± DP = 10.9) não se verificou diferença significativa (F = 3.2517; p = 0.0871).

Porém, quando se analisou a proporção entre os itens associados ao banco de talento, verificou-se diferença significativa em função da escolaridade para os itens currículo, capacitações obtidas, atividades profissionais que gosta de realizar e idiomas que domina (tabela 3), e em função do tempo de serviço, para os itens titulações, atividade profissional que não gosta de realizar e preferência de trabalho (tabela 4).

A diferença significativa relacionada à escolaridade, com maior número de escolhas por parte dos que possuem pós-graduação, pode estar relacionada a um currículo com maior número de titulações e capacitações.

Já a diferença significativa relacionada a tempo de serviço, com maior número de escolhas por parte dos que possuem até 20 anos, pode estar relacionada a um currículo ainda com pequeno número de titulações e capacitações.

Tabela 3 - Análise dos itens considerados importantes para Banco de Talentos em relação à escolaridade através do teste binomial para duas proporções.

Categorias	Itens	Sem Pós-graduação (respondentes do total de 16)	Pós-graduação (respondentes do total de 40)	Valor do teste (Z)	Proporção sem pós	Proporção com pós	Nível Significância
CURRÍCULO	Dados pessoais	12	33	0,638	0,750	0,825	0,523
	Currículo	13	39	2,133	0,812	0,975	0,03*
	Dados profissionais	12	35	1,1506	0,750	0,875	0,249
	Titulações	13	37	1,229	0,812	0,925	0,218
	Capacitações obtidas	12	39	2,667	0,750	0,975	0,007**
	Cargos de chefia já exercidos	11	30	0,477	0,687	0,750	0,633
	Chefia que ocupa	11	23	0,778	0,687	0,575	0,436
	Competências profissionais	13	38	1,630	0,812	0,950	0,103
	Idiomas que domina	9	36	2,871	0,562	0,900	0,004**
HABILIDADES E DESEJOS	Titulações que desejo obter	10	27	0,357	0,625	0,675	0,721
	Atividade profissional que gosta de realizar	13	40	2,815	0,812	1,000	0,004**
	Atividade profissional que não gosta de realizar	11	30	0,477	0,687	0,750	0,633
	Preferência de trabalho: equipe ou individual	11	32	0,900	0,687	0,800	0,367
	Talentos pessoais	12	26	0,723	0,750	0,650	0,469
	Desejos profissionais	16	39	0,638	1,000	0,975	0,523
	Hobbies	6	18	0,512	0,375	0,450	0,608
	Serviços voluntários	11	24	0,611	0,687	0,600	0,541

Atividades desportivas que pratico	8	18	0,338	0,500	0,450	0,734
------------------------------------	---	----	-------	-------	-------	-------

Fonte: elaborada pela autora (2012)

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Tabela 4 - Análise dos Itens considerados importantes para Banco de Talentos em relação a tempo de serviço através do teste binomial para duas proporções.

Categorias	Itens	Até 20	+ 20	Valor do teste (Z)	Proporção até 20 anos	Proporção + 20 anos	Nível significância
		anos **	anos ***				
CURRICULO	Dados pessoais	22	23	1,292	0,880	0,741	0,196
	Curriculum	24	28	0,820	0,960	0,903	0,412
	Dados profissionais	23	24	1,476	0,920	0,774	0,139
	Titulações	25	25	2,328	1,000	0,806	0,019*
	Capacitações obtidas	24	27	1,161	0,960	0,871	0,245
	Cargos de chefia já exercidos	18	23	0,184	0,720	0,741	0,853
	Chefia que ocupa	17	17	1,002	0,680	0,548	0,316
	Competências profissionais	25	26	2,104	1,000	0,838	0,354
	Idiomas que domina	21	24	0,616	0,840	0,774	0,537
	Titulações que desejo obter	19	18	1,409	0,760	0,580	0,158
HABILIDADES E DESEJOS	Atividade profissional que gosta de realizar	25	28	1,598	1,000	0,903	0,109
	Atividade profissional que não gosta de realizar	22	19	2,243	0,880	0,612	0,024*
	Preferencia de trabalho: equipe ou individual	23	20	2,421	0,920	0,645	0,015*
	Talentos pessoais	16	22	0,555	0,640	0,709	0,578
	Desejos profissionais	25	30	0,906	1,000	0,967	0,364

Hobbies	12	11	0,946	0,480	0,354	0,343
Serviços voluntários	15	19	0,098	0,600	0,612	0,921
Atividades desportivas que pratico	12	13	0,453	0,480	0,419	0,650

Fonte: elaborada pela autora (2012)

* $p < 0,05$; ** respondentes do total de 25; *** respondentes do total de 31.

Numa análise geral das respostas das entrevistas, chega-se ao entendimento de que os gestores do DDPP acreditam que têm noção do que seja Gestão de talentos, e realmente têm, pois isso é comprovado em suas respostas. Quanto à avaliação dos talentos dos servidores, fica comprovado, a partir das respostas, que até se tenta realizá-la, mas sem nenhum planejamento.

Quando o tema é organização que aprende, constata-se que os gestores entendem o que é importante para que uma organização esteja em constantemente aprendizagem e que a gestão dos talentos dos servidores é um facilitador para este processo. Porém, seis dos sete entrevistados, ou seja, (86%) entendem que o principal objetivo da capacitação é o aprimoramento dos conhecimentos para aperfeiçoamento das atividades diárias. Já quanto aos critérios adotados na mudança de alocação/localização, não são realizadas entrevistas com o servidor procurando saber quais suas competências, nem com o gestor do setor onde ele deseja ser alocado, para identificar seu interesse no servidor.

Com relação ao tema competências, apenas três entrevistados (43%) afirmam que não existe um item do CHA que seja mais importante do que o outro, mostrando que os entrevistados, em sua maioria, desconhecem o correto significado do conceito de competência.

A partir da percepção dos servidores quanto à GT no DDPP, observa-se que no setor não há um processo nem critérios que direcionem as ações no momento da mudança de lotação/localização dos servidores. Percebe-se a ausência de entrevista com os servidores para conhecer suas competências e desejos profissionais. Consequentemente, na percepção dos servidores, o DDPP não só não demonstra interesse em alocá-los no setor mais compatível com suas competências, como efetivamente não os aloca.

Quanto aos questionamentos relacionados à organização que aprende, na percepção dos servidores, há no setor em que trabalham liberdade de utilizar e demonstrar suas competências, o trabalho é realizado em equipe e há troca de ideias a respeito do serviço.

Tendo em vista que 84% dos respondentes gostariam que a instituição tivesse conhecimento de suas competências (figura 17), conclui-se que a ideia de um banco de talentos na UFSC seria bem aceita pelos servidores. Efetivamente, dos 18 itens sugeridos para compor um BT na UFSC, apenas seis apresentam percentual de aceitação entre 40% e 70%, e a aceitação dos demais foi superior a 70%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças na sociedade, resultantes principalmente da globalização e da rápida evolução tecnológica, fazem com que a área de Recursos Humanos das organizações busquem mecanismos que acompanhem estas mudanças, de modo a responder com mais eficiência e eficácia às demandas da sociedade.

Neste sentido, as organizações precisam estar preparadas para se adaptarem a estas constantes mudanças, ou seja, precisam estar diariamente aprendendo, não só de forma individual ou grupal, mas de forma sistêmica.

Assim como qualquer outra organização, a Universidade objetiva alcançar suas metas, que no caso é a de suprir necessidades e expectativas da sociedade. Para isso, deve, além de conhecer, valorizar seu capital humano. Deve, ainda, perante a dinâmica dos dias atuais, ser flexível, dinâmica e conseguir detectar e se adequar às futuras necessidades e expectativas das pessoas que dela fazem parte.

Segundo Press (2007, p. 10), a sociedade é programada para constatar mais as debilidades do que as fortalezas, porém, as organizações devem ter seu enfoque nas fortalezas das pessoas, não nas debilidades.

Para identificar essas fortalezas, pode-se contar com a Gestão dos Talentos que, segundo Press (2007, p. 04), é “[...] uma forma de identificar, organizar e administrar os talentos inatos e competências adquiridas de pessoas, equipes e/ou organizações”. Porém, para que exista gestão de talentos é preciso mapear e mensurar as competências dos servidores, seus desejos profissionais, seus talentos. Além disso, a organização deve identificar as competências que cada cargo ou função requer para atingir seus objetivos e, após, alocar a pessoa certa para cada cargo/função.

Neste sentido, Souza (2000) esclarece que o grande desafio não é mais encontrar soluções rápidas para problemas em determinadas situações, é criar um espaço em que se estimule a genialidade no cotidiano das organizações, é criar condições que estimulem a manifestação dos talentos latentes nas pessoas.

Como funcionária da UFSC, a autora constatou, por meio de relatos de colegas, a crença generalizada de que no DDPP da PRDHS não há um processo definido na atividade de mudança de lotação/localização de servidores. Os relatos indicam que muitos

ocorrem por meio de sugestão, pedido ou mesmo imposição dos servidores ou gestores.

Foi neste sentido que se procurou, nesta pesquisa, verificar qual a percepção das chefias do DDPP com relação a GT e ainda como os servidores técnico-administrativos percebem a GT na UFSC para, ao final, concluir pela pertinência, ou não, da implantação de um banco de talentos como ferramenta auxiliar à gestão de pessoas na UFSC.

Tendo em vista o embasamento teórico e as reflexões feitas a partir das entrevistas com as chefias do DDPP e dos questionários aplicados aos servidores, verifica-se que a GT é um processo conhecido pelas chefias do DDPP, porém ainda não está bem definido. A avaliação dos talentos dos servidores e os critérios para alocá-los num determinado setor ainda necessitam de definições. Quanto à capacitação e à noção do que é preciso para que a UFSC seja uma organização que aprende, a partir das respostas conclui-se que tanto as chefias incentivam a capacitação quanto dão espaço para um trabalho onde há trocas de ideias e liberdade para os servidores aplicarem suas competências. A partir destas constatações, pode-se dizer que a UFSC está no caminho correto para ser uma organização que aprende. Porém, com relação à GT, necessita ainda de procedimentos e critérios mais definidos. Na prática, quando se confrontam afirmações feitas pelas chefias do DDPP sobre procedimentos de mudança de lotação/localização com as respostas dos servidores, observa-se uma grande divergência.

Já quanto à percepção dos servidores da GT na UFSC, verificou-se que o DDPP não demonstra interesse em alocá-los no setor mais compatível com suas competências e que sua experiência profissional não é questionada nem considerada no momento da mudança. Não há levantamento nem registro dos desejos profissionais do servidor. Já 84% dos questionados concordam totalmente e 02% discordam totalmente quando se afirma que eles gostariam que a UFSC tivesse conhecimento de suas competências.

Quanto aos elementos necessários para a estruturação de um BT na UFSC, entende-se, a partir das respostas dos STA's, que os 18 itens apresentados para compor um possível BT foram considerados importantes.

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.

Salienta-se, ainda, que os talentos da UFSC, em 2011 estavam distribuídos em 5.363 servidores docentes e técnico-administrativos, sendo que os STA's, em 2010, estavam distribuídos em 3.107 cargos. Essa diversidade possibilita aos gestores da UFSC grandes oportunidades de descobertas de talentos, provando, mais uma vez, que se torna interessante para a UFSC investir em um Banco de Talentos, o que – por sinal– ficou amplamente comprovado pelo levantamento da percepção dos servidores. Em outras palavras, é válido concluir que a implantação de um Banco de Talentos na UFSC é, sim, altamente pertinente.

Efetivamente, como se verifica a partir das respostas dos servidores, o Banco de Talento vem ao encontro de seus desejos de que a UFSC conheça seus talentos e seus anseios profissionais.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: 2003.
- ALMEIDA, M. de S. **Gestão do conhecimento**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2010.
- ANDAJUR, A. M. Modelo de qualidade de vida dentro dos domínios bio-psico-social dos aposentados. Florianópolis, 2006. **Tese (Doutorado)** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis, 2006.
- ASSUMPÇÃO, A. **The Brazilian economy, the blackout of talent and strategic hiring**. In: Article The Brazilian Economy, 2010. Disponível em:
<[https://www.bluesteps.com/Client/Documents/_Livro_EconomiaBrasil_eira\(digital\).pdf](https://www.bluesteps.com/Client/Documents/_Livro_EconomiaBrasil_eira(digital).pdf)>Acessoem: 02 jul. 2011.
- ARGYRIS, C. **Sobre el aprendizaje organizacional**. Second Edition, México D.F., Editorial Oxford Press, 1999.
- AYRES, M. et al. **BioEstat 2.0**: aplicações estatísticas nas áreas das ciências biológicas e médicas. Sociedade Civil Mamirauá, Belém; CNPq, Brasília, Brasil.
- BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T.L. (et al.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BHATT.G.D. **Knowledge management in organizations**: examining the interaction between technologies, techniques and people. Journal of Knowledge Management, v. 5, n.1, p. 68-75, 2001. Disponível em <<http://www.emerald-library.com/ft>>. Acesso em 25 out. 2011.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGHEZAN M. B; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T; TOSTA, H. T.; TECCHIO, E. L. **Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública** - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações). Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio9/IX-1135.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2011.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2001. São Paulo v. 41. n.1. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2012.

BRASIL. **Lei 8112/90** de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 31 mar. 2012.

_____. **Decreto Nº 7.232**, de 19 de julho de 2010. volume V, p.76. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em: 09 abr. 2012.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 09 abr. 2012.

_____. **Lei 11.091** de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a

estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/civil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 10 abr. 2012.

_____. **Decreto-lei 1.713** de 28 de outubro de 1939. Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/páginas/24/1939/1713.htm>. Acesso em: 10 abr. 2012.

_____. **Decreto 5.707** de 23 de fev 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 13 jun. 2012.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social – um olhar sobre a gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Reflexão e Ação**. Vol.19, n.1, 2011. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/reflex>>. Acesso em: 09 mar. 2012.

CASTOR, B. Planejamento é solução para o crescimento do país. **Jornal de Ciência e Fé**. Agosto de 2003. Disponível em: <<http://www.cienciaefe.org.br/jornal/0308/MT02.htm>> Acesso em: 09 abr. 2012.

CHAUÍ, M. de S. **A universidade pública sob nova perspectiva**. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração nos novos tempos**. – 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

COELHO, M. E. Gestão do Conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público.** Ano 55. Números 1 e 2. Jan-Jun 2004. Disponível em:
<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=844
>. Acesso em: 09 jan. 2012.

CRUZ JUNIOR, J. B. da (org); LANER, A. dos S.; **Repensando as Organizações:** da formação à Participação. - Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano:** o que é e por que as pessoas investem nele. Tradução Rosa S. Krausz. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo.** 3 ed. São Paulo: HSM, 1993.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **International conference on competence-based management**, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. de S.. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 1ed - 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

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

EASTERBY-SMITH, M. **Disciplines of Organizational Learning:** Contributions and Critiques. *Human Relations*, v. 50, n. 9, p. 1085-113, 1997.

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1976.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle.- 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

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

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: Universidade de São Paulo- FEA/USP, 1998 (**Tese de Doutorado**). Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/pt-br.php>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L. **Cultura Organizacional e estratégias de mudanças**: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. Revista de Administração. São Paulo v. 26, n.2, abr/jun/1991. Disponível em: http://www.faccamp.br/apoio/Any/cultura_organizacional.pdf. Acesso em: 05 jan. 2012.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. In: ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001a.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 44, nº1. jan/mar/2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2012.

_____. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. Contemporânea**. vol.5. Curitiba 2001b. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> >. Acesso em: 20 nov. 2011.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: **Harvard Business review**. Gestão do Conhecimento. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

GARVIN, D. et al. **Aprender a aprender**: os conceitos, a filosofia, as ferramentas e as metodologias que dão sustentação às organizações na busca permanente do conhecimento. In: HSM Management, jul./ago.1998.

GERENCER, P. Vida e obra de Taylor. In: **Princípios de administração científica**. Frederick Winslow Taylor. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 1990.

GIANNOTTI, V. **História das lutas dos trabalhadores no Brasil**. Rio de Janeiro: Manuad X, 2007.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**: Enfoques nos papéis profissionais. 1. Ed. 11. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

GOLDACKER, F. Diagnóstico organizacional da gestão do conhecimento a partir das relações complexas na administração da produção. (**Dissertação**). Florianópolis. UFSC. 2011.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

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

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). **Saberes e**

competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas, SP: Papirus, 1997.

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

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, F. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

_____. **Avaliar a competência de um profissional:** Três dimensões a explorar. Junho de 2006. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2012.

LIMA, B. F. Algunos apuntes sobre el origen de las psicoterapias fenomenológico-existenciales. **Rev. abordagem gestalt**. v.14 n.1 Goiânia jun. 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil **Rev. adm. contemp.** vol.7 no.3 Curitiba July/Sept. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000300010&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 abr. 2012.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cengagelearning, 2010.

MADEIRA, J. M. P. **Administração Pública**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTOS, R. de A. **De recursos a seres humanos** – o desenvolvimento humano na empresa. Brasília, Ed. Livre, 1992.

MAZZA, M. F. **CRM: Sucessos & insucessos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura, 1972.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins fontes, 1992.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. – 1. Ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, M. L. B. C. de; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Rev. Adm. Pública** vol.44 nº 3 Rio de Janeiro maio/jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 09 abr. 2012.

MÉTODOS de amostragem. Disponível em: <http://www.ecn26.ie.ufu.br/AULAS_ESTADISTICA/metodos_de_amostragem.htm>. Acesso em: 25 nov. 2012.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ. Vozes, 27º ed., 2008.

MORAES, M. C. B. Do homem Aristotélico ao gestor de recursos humanos. In: LANER, Aline dos Santos. CRUZ JUNIOR, João Benjamin da (org). **Repensando as Organizações**: Da formação à Participação. - Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

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

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NEVES, M. da C. de O. **Introdução ao Secretariado executivo**. Rio de Janeiro: Editora T+8 Ltda, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

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

PAVIANI, J.; DAL RI Jr., A. **Globalização e humanismo latino**. Porto Alegre: Edipucrs, 2000.

PAVIANI, J.; BOTOMÉ, S. P. **Interdisciplinaridade**: Difusões conceituais e enganos acadêmicos. Caxias do Sul: EDUCS, 1993.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H.; BITENCOURT, C. C. **Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial**: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE electron**. vol.5 n.2 São Paulo July/Dec. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200005>. Acesso em: 18 abr. 2012.

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

POSTIGO, I. **Metanóia e o impulso na gestão empresarial**. 21 mai. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/metanoia-e-o-impulso-na-gestao-empresarial/23026/>>. Acesso em: 11 abr. 2010.

PRANGE, C. Organizational learning: desperately seeking theory? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice**. London: SagePublications, 1996.

PRESS, M. **A era dos talentos**. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

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

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

REZENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G.; SARTOR, V. V. de B. Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais. In: **Anais do Colóquio IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P. do; SIMIONOVSKI, M. **Sistema Integrado de Gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: editora Age LTDA, 2006.

SANTOS, S. C. G.; VAZ, C. E. O profissional da informática e sua personalidade analisada por meio da técnica de Rorschach. **Psicologia em estudo**. vol.10 no.3 Maringá Sept./Dec. 2005. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722005000300020&script=sci_arttext>. Acesso em: 06 mar. 2012.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.2, p.25-32, abril/junho 2001. Disponível em:
<<http://www.google.com.br/search?source=ig&hl=pt-BR&rlz=&q=uso+do+m%C3%A9todo+Delphi+na+cria%C3%A7%C3%A3o+de+um+modelo+de+compet%C3%A2ncias&btnG=Pesquisa+Google>>Acesso em: 11 jan. 2012

SARTOR, V. V. de B. A Formação de Pessoas na Perspectiva do Humanismo e dos Compromissos Intergerenciais – In: **Repensando as Organizações**. LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da (org). Repensando as Organizações: Da formação à Participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. – 22ª Ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SIKORSKI, A. S.; Tolfo, S. da R. Competências demandadas dos bibliotecários frente às novas tecnologias de informação em bibliotecas universitárias. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**. n. 21,1 sem. Florianópolis: UFSC, 2006. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/147/14702106.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2012.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. Tradução técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, E. P. de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 20, n. 4. 1980.

SOUZA, C. **Talentos e competitividade**. Rio de Janeiro: Quality-Mark Ed., 2000.

SOUZA, Y. S. de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**. V3. N. 1, Art. 5, jan/jun 2004. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

STEFFEN, I. (1999). **Modelos e competências profissionais** [Mimeo]. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

STONER, J. A.; FREEMAN, E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, G. M.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THOENIG, J. C. Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais. **Rev. Adm. Pública** v.41. Rio de Janeiro 2007. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700002&lng=pt&nrm=iso#nt>. Acesso em: 09 abr. 2012.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC. **UFSC em Números**. Disponível em:
<http://dig.seplan.ufsc.br/files/2012/06/UFSC_EM_NUMEROS_2002_2011.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2012.

WOOD Jr, T. (coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Wren, D. A. **Idéias de administração**: o pensamento moderno. São Paulo: Ática, 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

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

_____. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris :Editions Liaisons, 1999.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você foi selecionado (a) e está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada: GESTÃO DE TALENTOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC), que tem como objetivos: Analisar a gestão de talentos dos servidores técnico-administrativos da UFSC.

Este é um estudo baseado em uma abordagem quantitativa, utilizando como método a entrevista.

A pesquisa terá duração de 01 ano e 09 meses, com o término previsto para dezembro de 2012.

Suas respostas serão tratadas de forma **anônima** e **confidencial**, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação, sua privacidade será assegurada uma vez que seu nome será substituído de forma aleatória. Os **dados coletados** serão utilizados apenas **NESTA** pesquisa e os resultados divulgados em eventos e/ou revistas científicas.

Sua participação é **voluntária**, isto é, a qualquer momento você pode **recusar-se** a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e **retirar seu consentimento**. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição que forneceu os seus dados, como também na que trabalha.

Sua **participação** nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas a serem realizadas sob a forma de entrevista.

Você não terá nenhum **custo ou quaisquer compensações financeiras**. **Não haverá riscos** de qualquer natureza relacionada a sua participação. O **benefício** relacionado à sua participação será de aumentar o conhecimento científico para a área de Administração Universitária.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o celular/e-mail do pesquisador responsável, e demais membros da equipe, podendo tirar as suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento. Desde já agradecemos!

João Benjamim da Cruz Júnior

Prof. PhD do CAD/UFSC

PPGAU/UFSC

Florianópolis, ____ de _____ de 2012.

Marcia Mafra da Silva

Mestranda

e-mail: marcia@reitoria.ufsc.br

Declaro estar ciente do inteiro teor deste TERMO DE CONSENTIMENTO e estou de acordo em participar do estudo proposto, sabendo que dele poderei desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer punição ou constrangimento.

Sujeito da Pesquisa:

(assinatura)

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista

1. O que você entende por Gestão de Talentos?
2. Na sua opinião, as Chefiãs do DDPP têm consciência do que seja Gestão de Talentos?
3. Seu setor avalia os talentos dos servidores? De que forma?
4. Quais os critérios para locar um servidor num determinado setor?
5. De que forma o chefe pode incentivar o servidor a potencializar seus talentos?
6. Você visualiza a Gestão de Talentos como um facilitador para o desenvolvimento da UFSC e de seus servidores?
7. No seu entendimento, os procedimentos adotados em seu setor facilitam ou dificultam a Gestão de Talentos?
8. No seu entendimento, qual dos três elementos do conceito de Competências/Talentos é mais importante? Conhecimento, Habilidade ou atitude?
9. No seu entendimento, qual o principal objetivo da capacitação dos servidores?
10. Para você, o que é preciso para uma organização estar em constante aprendizagem?

APÊNDICE C – Questionário**DADOS PESSOAIS DO RESPONDENTE**

Nome (opcional): _____

Cargo/função: _____

Setor: _____

Tempo de serviço:

0 a 3 anos	
+3 a 10 anos	
+ 10 a 20 anos	
+ 20 anos	

Escolaridade:

Sem escolaridade	
Fundamental	
Médio	
Superior	
Pós-graduado	

Caso sua escolaridade seja "Superior" ou "Pós-Graduado", informe qual o Curso

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Leia com atenção as questões apresentadas abaixo.
2. Ao lado de cada questão, numa escala de 1 a 5, assinale o número que melhor expressa a sua opinião a respeito da questão que está sendo avaliada.
3. Assinale somente um número em cada questão.
4. O número 1 (um) corresponde ao valor mínimo.
5. O número 2 (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo.
6. O número 3 (três) corresponde ao valor médio.
7. O número 4 (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio.
8. O número 5 (cinco) corresponde ao grau máximo.

A tabela abaixo servirá de orientação:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não tenho opinião	Concordo com restrições	Concordo totalmente

A sua contribuição será muito importante para a condução desta pesquisa. Garantimos sigilo absoluto das suas opiniões.

COM RELAÇÃO AOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIAL DA UFSC, NA GESTÃO 2008-2012, DURANTE SUA MUDANÇA DE LOTAÇÃO OU LOCALIZAÇÃO, VOCÊ VERIFICOU QUE:

1. Competências

QUESTÕES						
		1	2	3	4	5
1.1	Você foi entrevistado a respeito de sua experiência profissional					
1.2	Sua experiência profissional foi considerada na mudança					
1.3	Perguntaram quais são seus desejos profissionais					
1.4	Somente os interesses da Instituição foram considerados na mudança					
1.5	Perguntaram quais são os seus conhecimentos (o que você sabe fazer)					
1.6	Seus conhecimentos,(o que você sabe fazer) foram considerados na mudança					

2. Gestão de Competências

QUESTÕES						
		1	2	3	4	5
2.1	O Depto de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas (DDPP) demonstrou interesse em lhe alocar no setor onde você possui mais competência					
2.2	Você foi alocado no setor mais compatível com seus desejos profissionais					
2.3	O DDPP mantém um registro de suas habilidades, conhecimentos e desejos profissionais					

COM RELAÇÃO AO SEU AMBIENTE DE TRABALHO E À INSTITUIÇÃO:

3. Organização que aprende

QUESTÕES						
		1	2	3	4	5
3.1	No seu dia a dia você tem liberdade de utilizar e demonstrar suas competências					
3.2	Você é incentivado pelo seu chefe a realizar capacitações					
3.3	No setor em que você trabalha, o trabalho é realizado em equipe					
3.4	No setor em que você trabalha é comum haver troca de ideias a respeito do serviço					
3.5	Você gostaria que a instituição tivesse conhecimento de suas competências					

4. Banco de Talentos: é mais que um banco de dados, é um conjunto de dados sobre as pessoas, sua vida acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas e atividades que estão aptos a desenvolver, idiomas de domínio, etc.

Assinale os itens que você considera importante, caso seja criado um Banco de Talentos na UFSC.

ITENS		
4.1	Dados pessoais: email, telefone, endereço, etc	
4.2	Curriculum	
4.3	Dados profissionais: data admissão, cargo, setor atual, etc.	
4.4	Titulações (ensino médio, graduação, etc)	
4.5	Titulações que desejo obter	
4.6	Capacitações obtidas	
4.7	Atividade profissional que gosta de realizar	
4.8	Atividade profissional que não gosta de realizar	
4.9	Preferencia de trabalho: equipe ou individual	
4.10	Cargos de chefia já exercidos	
4.11	Chefia que ocupa	
4.12	Talentos pessoais (Ex: canto, dança, organização de eventos, literatura, poesia, pintura, etc.)	
4.13	Desejos profissionais (no que gostaria de trabalhar)	
4.14	Competências profissionais	
4.15	Hobbies	
4.16	Idiomas que domina	
4.17	Serviços voluntários	
4.18	Atividades desportivas que pratico	