

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

**QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS SEUS
PROBLEMAS E IMPASSES**

Denise Gonçalves de Castro

Belo Horizonte 2018

DENISE GONÇALVES DE CASTRO

**QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS SEUS
PROBLEMAS E IMPASSES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Relações Interpessoais

Orientador: Filipe Amaral Rocha de Menezes

FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título do TCC: CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS
EXATAS SEUS PROBLEMAS E IMPASSES**

Nome da Aluna: Denise Gonçalves de Castro

Trabalho de conclusão do Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Filipe Amaral Rocha de Menezes (Orientador)

Avaliador

Avaliador

Belo Horizonte
2018

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo levantar possibilidades de adequar a força de trabalho de servidores técnico-administrativos do Instituto de Ciências Exatas da UFMG, encontrando a melhor aplicação de seus conhecimentos, potencialidades, aptidões e qualificações por meio da criação de um banco de talentos de recursos humanos adequando ao perfil profissional. O interesse em verificar se os servidores que se qualificavam exerciam funções pertinentes a sua qualificação e competência despertou meu interesse pela pesquisa. Este trabalho tem caráter exploratório, através de uma abordagem quantitativa, constituindo-se um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de análise bibliográfica e documental na pasta dos servidores lotados na administração do ICEx que se qualificaram no período de 2007 a 2017. Esses dados foram examinados através da análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontaram que dos quarenta servidores, dezessete se qualificaram no período estipulado, mas que nenhum deles mudaram de setor ou tiveram suas funções modificadas. Assim, nossa proposta de intervenção foi criar um Banco de Talentos para conhecimento das competências e deficiências de seus funcionários para melhorar o envolvimento e a realocação de alguns servidores, mas para isso seria necessário termos um Superintendente ou Gestor dos Técnicos Administrativos no ICEx. Este servidor colocaria em prática o Banco de Talentos para melhor atender as necessidades do Instituto, dos servidores e da sociedade.

Palavras-chave: Banco de Talentos, ICEx, técnico-administrativos.

LISTAS DE SIGLAS

DRH	Departamento de Recursos Humanos.
FAE	Faculdade de Educação
GIFES	Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.
IFES	Instituto Federal de Ensino Superior.
ICEx	Instituto de Ciências Exatas
PCCTAE	Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação.
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação.
PRORH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos.
SINDIFES	Sindicato dos servidores Técnico-Administrativos da Educação.
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 JUSTIFICATIVA	8
3 OBJETIVO GERAL	9
3.1 Objetivos Específicos	10
4 REFERENCIAL TEÓRICO	10
4.1 Breve histórico da UFMG	10
4.2 O Instituto de Ciências Exatas (ICEEx) da UFMG	11
5 BREVE RELATO DO SERVIÇO PÚBLICO NAS UNIVERSIDADES	12
5.3 As Universidades Públicas Brasileiras.....	12
5.4 O Plano de Cargos e dos Técnicos Administrativos em Educação - (PCCTAE)	16
6 OS PROCESSOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	19
7 METODOLOGIA.....	20
7.1 Etapas do Trabalho	21
7.2 População e Amostra.....	22
7.3 Cronograma de atividades.....	22
8 ANÁLISE DOS DADOS	23
9 A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	27
10 CONCLUSÃO.....	29
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	31

1 INTRODUÇÃO

O Serviço Público ao longo das décadas tem passado por uma Reforma Administrativa estrutural. Desde a chegada da família real portuguesa seu funcionamento tem mudado, quer seja para atender as demandas da sociedade, quer seja para atender as necessidades pessoais dos governantes.

E a sociedade se vê por décadas atrelados a uma administração patrimonialista conforme aponta Costin (2010 p. 145) “as primeiras funções Públicas no Brasil foram funções vendidas ou trocadas por lealdade ou serviços prestados à Coroa.” Os interesses particulares dos gestores se confundem com interesse da população.

Tal modo de administração foi até meados de 1930, com o governo Vargas que fez mudanças importantes na estrutura de cargos e gestão de pessoas no setor público, para uma maior transparência na reforma administrativa introduziu o primeiro plano de cargos e salários e adoção de concursos como forma de ingresso no setor público.

Para promover a modernização das estruturas administrativas, foi criado o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, em 1938 representou a tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional (COSTIN, 2010, p. 160).

Nas Instituições Federais de ensino superior não aconteceu de forma diferente, no ano de 2005, o Governo Federal criou o plano de cargos e salários dos servidores técnicos administrativos das Universidades Públicas, tendo em vista a necessidade de uma prestação de serviço por parte dos servidores capaz de solucionar problemas e desenvolver pessoas com talentos e contribuições para o ambiente de trabalho.

E assim, foram criadas as políticas de incentivo à capacitação, a qualificação e as tecnologias de informação dando início a uma nova cultura organizacional dentro das universitárias públicas através da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, onde o Governo Federal implantou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação – PCCTAE.

A implantação deste Plano despertou diversas realizações de formação profissional técnico-científico para os servidores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), proporcionando ganhos para as Instituições e satisfação profissional para os servidores.

Assim, grande número de servidores começou a se profissionalizar e capacitar. Proporcionando um benefício para ambos os lados. O servidor capacitado teria uma progressão salarial devido ao plano de carreira criado pelo governo, e em contrapartida as Universidades teriam servidores mais qualificados para prestar serviços de melhor qualidade.

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) desde o ano de 2005, procurou adequar-se ao Plano de Cargos e salários, proporcionando uma bolsa/ auxílio financeiro para os servidores se graduarem. Com o passar dos anos este auxílio se estendeu também para os cursos de pós-graduação, onde os servidores interessados se inscreviam e concorriam a uma bolsa para ajudar a custear seu curso.

Além desse benefício, a UFMG também oferece o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), oferecido na modalidade a distância, que é resultado de uma ação conjunta da PRORH, da PROGRAD (GIZ e CAED) e da Faculdade de Educação (FAE), com o apoio do Sindicato dos servidores técnico administrativo em educação (SINDIFES) criado em 16 de dezembro de 2011.

Costin (2010, p. 163), descreve essas estratégias como algo muito benéfico tanto para as Instituições, quanto para os servidores e para sociedade que utiliza desses serviços.

A vinculação de capacitações às carreiras é uma estratégia interessante, pois, além de permitir o desenvolvimento de competências próprias de uma função específica, possibilita a criação de uma rede informal de profissionais que poderá ser útil para fortalecer a cultura organizacional, facilitar processos de mudança ou agilizar o processo de trabalho no dia-a-dia (COSTIN, 2010, p. 163).

Para ingressar em algum órgão público, o cidadão precisa ser brasileiro ou naturalizado e passar em algum concurso público. A expectativa deste mesmo cidadão é de que poderá fazer a diferença para a população, prestando um serviço de qualidade e de engajamento social, com a certeza de que o serviço poderá ser prestado de forma mais eficiente, em relação à visão da sociedade em relação ao desempenho do funcionalismo público.

No entanto, ao ser nomeado, se depara com vários casos de “não profissionalismo”, falta de gestão eficaz e excesso de normas e procedimentos, as quais não contribuem para evitar tais atitudes dos servidores já efetivados. Um problema que se percebe é a tendência de o novo servidor ficar “contaminado”, sem contar com a desmotivação, diante de tanto descabro nos posicionamentos profissionais de alguns servidores.

No Instituto de Ciências Exatas (ICEx) observa-se que muitos servidores, após tomarem posse, fazem vários cursos de qualificação não só para prestarem um serviço com

mais qualidade, mas também para ter uma progressão na carreira. Mas, o que se percebe, é a existência de vários servidores “super” qualificados desenvolvendo atividades muito inferiores àquelas para as quais estão aptos e capacitados a exercer.

Grande parte dos servidores do ICEX realizam a graduação, pós-graduação, recebendo bolsa/auxílio custeada pela UFMG. Algumas atividades ou aulas que frequentam, não muito raro acontecem no seu horário de trabalho.

Após a conclusão do curso fica a indagação: Aumentou o grau de responsabilidade deste servidor? Este servidor teve o leque de atividades ampliado, diante da nova qualificação?

Porém, o que se vê é o servidor em seu mesmo setor de lotação, ocupando as mesmas funções de antes, sem cobrança de seu desempenho no trabalho. Sem contar os servidores que estão sem atividade profissional definida. Há setores com excesso de servidores graduados, com uma demanda muito pequena exercendo atividades muito inferiores ao seu grau de instrução.

E servidores concursados em nível E (nível superior) realizando tarefas de nível D, (nível médio).

2 JUSTIFICATIVA

Diante dos apontamentos, e por trabalhar na seção de pessoal do ICEX e perceber o número de servidores que vão até o setor requerer o formulário para dar entrada na sua progressão salarial por ter concluído um curso de qualificação (graduação, pós-graduação) e por perceber que suas funções nunca mudam indiferente dos cursos que fizeram, despertou o interesse pela pesquisa.

Assim, este projeto se justifica pela melhoria na gestão dos Diretores e Chefes de Departamento, em conhecer cada servidor lotado sob sua responsabilidade. Faz se necessário, adequar a mão de obra já existente, antes de fazer novas solicitações ao Departamento de Recursos Humanos (DRH) da UFMG.

Muitas vezes o servidor procura sua chefia querendo mudar de setor para desempenhar novas funções, aprender novos trabalhos e nem sempre seu pedido é atendido. Mas para enfrentar novos rumos, o ser humano precisa de desafios e reconhecimento de sua capacidade, conforme aponta a teoria de Maslow, as pessoas necessitam de auto estima, participação e auto realização profissional.

A efetivação dessas potencialidades humanas no trabalho, inserida numa forma específica de organização social, produz um reconhecimento social condizente ao objetivo da produção. A identidade social do trabalho está estreitamente vinculada ao modo de vida do trabalhador, de maneira que quando o trabalho é praticado na efetivação das potencialidades humanas, na busca da superação das necessidades, ao trabalho é agregado um caráter positivo de satisfação e importância social. O trabalho se torna um peso na vida do trabalhador, afetando seu modo de vida, ou seja, sua sociabilidade e, conseqüentemente, suas aspirações e perspectivas. Esse caráter negativo do trabalho acompanha sempre uma organização do processo de trabalho estranhado, precarizado e intensificado, tornando as práticas, além de objetivação de utilidade social, em um meio de enriquecimento e subordinação por parte dos grupos e classes dominadoras. Essa condição negativa só é possível a partir do desenvolvimento da divisão social do trabalho, principalmente daquela divisão entre trabalho manual (produtores diretos) e trabalho intelectual (função de organização, direção, controle, disciplinarização e “espiritualização” social). Nota-se a importância das relações sociais de produção na definição das condições do trabalho e, conseqüentemente, no caráter social do trabalho, produtor de marginalização e/ou reconhecimento social (PEREIRA, 2010, p. 3).

Como já dito, o reconhecimento social através do trabalho é indiscutível, principalmente nos setores em que os servidores estão acomodados, desmotivados ou sem atividades corriqueiras, a Chefia através de percepção e acompanhamento rotineiro na confecção das atividades delegadas, poderia modificar a estrutura nas solicitações, delegando funções, com rodizio de requisições dentro dos setores, incentivando assim a iniciativa pessoal de cada servidor, criação de novos processos de trabalho e uma nova maneira de prestar serviço para a sociedade.

Pois, conforme aponta Vergueiro (2002), as instituições de ensino constituem organismos dinâmicos em crescimento e, atualmente, são incessantemente chamadas a comprovar sua razão de ser, mostrando que fazem bom uso dos recursos econômicos, físicos, humanos e materiais que dispõem, e assim cabe a chefia repensar em uma melhor forma de realocação dos recursos humanos já existentes no ICEx, envolvendo seus servidores por meio de suas habilidades na gestão do ICEx para que se sintam eficientes e conseqüentemente proporcionem um serviço de excelência para a sociedade.

3 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral, levantar possibilidades de adequar a força de trabalho de servidores TAE do ICEx, encontrando a melhor aplicação de seus conhecimentos, potencialidades, aptidões e qualificações por meio da criação de um banco de talentos de recursos humanos adequando ao perfil profissional.

3.1 Objetivos Específicos

- Criação de um banco de talentos em habilidades e conhecimentos dos TAEs da Administração do ICEX.
- Envolvimento dos servidores por meio de suas habilidades na gestão do ICEX.
- Melhor alocação dos recursos humanos já existentes no ICEX.
- Propagação das informações sobre as qualificações/talentos dos servidores.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de realizar a pesquisa apresentaremos brevemente, um pouco da história da UFMG e como surgiu o Instituto de Ciências Exatas (ICEx) local onde será feita a pesquisa. Em continuidade, para melhor entendimento apresentaremos o funcionamento do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMG.

4.1 Breve histórico da UFMG

A UFMG em 2018 completará seus 91 anos de existência, renovando a cada ano e permanecendo aberta a mudanças para continuar a executar, com relevância e qualidade, sua função formadora e educadora de conhecimento.

Ela é reconhecida como uma das melhores instituições de ensino superior do país, por desempenhar com persistência, em um espaço que abriga saberes diversificados e aponta para avanços nas mais variadas esferas, “tendo como base de atuação o tripé de ensino, pesquisa e extensão, a UFMG não é apenas uma instituição acadêmica, mas um espaço para o exercício da cidadania” (UFMG/PROPLAN).

Voltando no tempo, relembremos como tudo começou. No ano de 1927, mas precisamente no dia 7 de setembro foi fundada a Universidade de Minas Gerais, a partir da reunião dos quatro institutos de ensino superior existentes em Belo Horizonte: Direito (criado em 1892), Medicina, Engenharia (criados em 1911), Odontologia e Farmácia (criados, respectivamente, em 1907 e 1911) (UFMG/PROPLAN).

Através da Lei Estadual nº 956, assinada pelo Presidente Antônio Carlos Ribeiro de Andrada foi criada a Universidade de Minas Gerais (UMG), que se deu com a confederação de diferentes escolas profissionais e que o modelo que vigora ainda hoje foi herdado desse processo, tanto em suas potencialidades quanto em suas limitações.

Mas somente no ano de 1949 a UFMG tornou-se federalizada, pois antes era uma instituição estadual. “Nessa época, já haviam sido integradas à Universidade a Escola de Arquitetura (1944) e as Faculdades de Ciências Econômicas e de Filosofia (1948). O nome atual - Universidade Federal de Minas Gerais - só foi adotado em 1965” (UFMG/PROPLAN).

No ano de 1969, com a implantação da Reforma Universitária e com a aprovação de seu plano de Reestruturação, a Universidade passou por profundas alterações, principalmente no que se refere à estrutura do sistema de ensino. Neste período foram criados os Ciclos Básicos de Ciências Biológicas e Ciências Exatas, e assim surgiu o Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e o Instituto de Ciências Exatas (ICEx).

4.2 O Instituto de Ciências Exatas (ICEx) da UFMG

Até o final da década de 1960, os professores de disciplinas de Física, Matemática e Química da UFMG ofertavam suas disciplinas em vários Institutos, principalmente na Escola de Engenharia, na Faculdade de Farmácia e na Faculdade de Filosofia. Nesta última, estavam sediados os cursos de licenciatura e bacharelado em Física, Matemática e Química.

Com a Reforma de Ensino de 1968, foi instituído o ICEx – Instituto de Ciências Exatas – que agrupou todos professores dessas três áreas nos Departamentos de Física, Matemática e Química. Esse Instituto era responsável por todo Ciclo Básico da área de Ciências Exatas, por várias disciplinas do Ciclo Básico de Ciências Biológicas e pelos três cursos correlatos que vieram da Faculdade de Filosofia. Na década de 1970, foram criados os Departamentos de Ciência da Computação e Estatística e os respectivos cursos de graduação (ICEx/UFMG).

O ICEx hoje é formado por cinco departamentos, com cerca de 350 professores e duzentos servidores técnico-administrativos. O Instituto oferece nove cursos de graduação e cinco de pós-graduação, todos com excelentes notas na CAPES. E recebe semestralmente, mais de cinco mil estudantes de outros cursos da UFMG que cursam o ciclo básico no ICEx.

No campo da pesquisa, o ICEx conta aproximadamente com mais de 100 laboratórios de pesquisa que geram, a cada ano, mais de 300 artigos científicos, 50 teses de doutorado e mais de 100 dissertações de mestrado. Além disso, dois Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia – o Instituto de Nanomateriais e o INWEB: Instituto nacional de pesquisa da web - Redes complexas na Web – são sediados no ICEx. Na extensão, existem vários projetos de ensino e de divulgação científica, são efetuadas diversas atividades de prestação de serviços e são ofertados diversos cursos abertos à comunidade ou sob demanda específica (ICEx/UFMG).

E assim o ICEx, é considerado um dos maiores Institutos da UFMG, que recebe mais alunos e visitantes externos. Sendo essencial uma prestação de serviço de qualidade.

5 BREVE RELATO DO SERVIÇO PÚBLICO NAS UNIVERSIDADES

Serviço público, no sentido amplo, são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, são os agentes, direta e indireta, do Estado, sob regime jurídico (a) estatutário regular, geral ou peculiar, ou (b) administrativo especial, ou (c) celetista regido pela Consolidação das Leis do Trabalho, de natureza profissional e empregatícia (MEIRELLES, 2005, p. 81).

Nos apontamentos de Pereira (2010), a administração pública no amplo sentido, deve ser entendida como todo sistema de governo, um conjunto de ideias, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como devem ser atendidos os interesses públicos.

Nesta linha de pensamento, Bergue (2010), descreve em linhas gerais que a finalidade da administração pública é oferecer serviços com qualidade à sociedade.

Na visão de Bomfim (2012), a competência profissional é algo que esta associado a ação, fundamentada em conhecimento que se desenvolve a partir da necessidade do profissional para melhorar seu desempenho dentro do ambiente de trabalho, levando em consideração o ambiente no qual está inserido.

O autor ressalta ainda que, “padrões de competência profissional utilizados para a formação técnica explicitam que o profissional deve saber e ser capaz de fazer para desempenhar suas atividades com eficiência, possibilitando o desenvolvimento do serviço com qualidade” (BOMFIM, 2012, p. 53).

Hipólito (2005) acrescenta que o cidadão que ingressou no serviço publico tem a estabilidade garantida, no entanto, ele tem como obrigação garantir o profissionalismo desempenhando suas funções com transparência sem se corromper.

5.3 As Universidades Públicas Brasileiras

A criação das Universidades no Brasil só foram aceitas após o período colonial. Durante todo o período colonial houve um total de 42 projetos recusados graças ao monopólio e a formação da força de trabalho que beneficiava alguns grupos corporativos e com isso se recusavam a autorizar a expansão do ensino superior no Brasil (TEIXEIRA, 1998).

Somente em 7 de setembro de 1920, por meio do Decreto nº 14.343, o Presidente Epitácio Pessoa institui a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), através de uma união incorporando a Universidade do Rio de Janeiro, a Escola Polytechnica do Rio de Janeiro, a Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro e a Faculdade de Direito do Rio de Janeiro (HIPÓLITO, 2005).

Sete anos depois criou-se a UFMG e várias outras que vieram se instalando posteriormente. Com o passar dos anos, as universidades federais começaram a ser alvo de questionamentos pela sociedade e pelo do governo acerca de seus reais objetivos, da rigidez da sua estrutura burocrática, da ineficiência no uso dos recursos e da pouca pertinência social dos serviços prestados Hipólito (2005).

Souza (2009, p. 41) afirma que,

A gestão das universidades federais traz desafios aos seus gestores, principalmente, devido às características particulares que as distinguem das demais e que exigem a aplicação de modelos de gestão diferenciados, com a necessidade de maior flexibilidade organizativa e de sistemas decisórios mais participativos.

Cabe, às universidades federais brasileiras se adequarem ao atual grau de modernização e necessidade da sociedade, proporcionando mudanças gerenciais para alcançar resultados mais produtivos quanto à consecução dos objetivos institucionais.

Souza & Kobiyama (2010), defendem a importância dos novos servidores administrativos passarem por programas de treinamentos e socialização com orientação sobre as especificidades e a função da universidade, bem como as funções que irão desempenhar na instituição.

Mas para isso acontecer de maneira eficiente faz-se necessário uma política de recursos humanos voltada para o desenvolvimento das pessoas de modo que possa influenciar ao longo do tempo na formação de uma nova cultura institucional, favorecendo a excelência da gestão interna administrativa das Universidades Federais.

Desse modo, é fundamental intensificar-se uma política de gestão de pessoas fundamentada em processos de avaliação que sirvam de instrumento para embasar tomadas de decisão e de aperfeiçoamento dos técnicos administrativos para melhor alocação da mão de obra de acordo com o grau de instrução do servidor.

No entanto, Souza (2010) alerta que as Universidades estão com suas estruturas fragmentadas e descentralizadas, em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados funcionando paralelamente a uma estrutura administrativa mecanizada.

Cabe aos gestores das instituições universitárias a elaboração de estratégias visando despertar interesse por parte dos funcionários para o que se passa à sua volta e incitá-los inclusive a questionar as decisões e sentirem-se participantes da gestão, evitando-se a cultura da centralização de tarefas, muitas vezes atribuída à falta de confiança na capacidade de o outro realizar determinado trabalho com a mesma eficiência. Sobre esse assunto o autor nos alerta: “Ninguém vira insubstituível sem contribuir para isso”. (SEMLER, 1998, p. 190).

Se os gestores trouxerem os servidores para junto dos seus planos de gestão, eles se sentirão muito mais motivados. Muitas vezes o servidor tem muito a contribuir pelo fato de estar lidando diretamente com os problemas que surgem, e dessa forma podem contribuir com os gestores que nem sempre estão a par dos acontecimentos corriqueiros que acontecem dentro dos setores.

Sabemos que a motivação dos colaboradores é chave para o sucesso da organização, conforme aponta Marx (1968) é através do trabalho que os colaboradores vêm suas necessidades satisfeitas, o trabalho é capaz de mudar a natureza interna do indivíduo quando encontra a utilidade do trabalho.

Segundo Maslow (1970), o ser humano necessita de estima, ser reconhecido pelas suas qualidades e ser respeitado dos demais componentes do grupo ao qual faz parte. O servidor esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais, como estabilidade e boa remuneração. Necessitando, pois, de desafios, autonomia na solução de problemas e necessidade de influenciar nas decisões.

No entanto, o que se percebe no ICEX, são servidores atuando em áreas inferiores, não sendo reconhecidos pelo seu trabalho e experiência. Citamos abaixo alguns casos recorrentes que acontecem no Instituto que para Maslow, não teria atendidas suas necessidades de reconhecimento:

O Servidor “Y” contratado como Técnico em Laboratório (nível D), atuava em laboratório com atendimento aos alunos em aulas práticas dando suporte aos professores organizando as referidas aulas práticas, fez graduação em área afim ao seu cargo, ficou subutilizado em seu setor de trabalho, atualmente exerce a função de nível Auxiliar (nível C).

Ao invés de esse servidor assumir mais funções pela sua experiência adquirida ele passou a exercer funções inferiores ao cargo que ocupa.

O Servidor “X” contratado como Assistente em Administração (nível D) com exigência de ensino médio, possui graduação e mestrado. Com a reestruturação nos cargos de chefia, o Servidor “X” não foi remanejado, ficou lotado no setor, sem função específica, fazendo o serviço de menor aprendiz. Por ser de atendimento e suporte técnico, o setor não tem demanda para este servidor no setor em que está lotado.

O Servidor “Z” que passou no concurso para nível superior (nível E) assumiu o cargo para exercer tais funções, com a reestruturação atualmente ocupa a vaga de nível médio (nível D), com grau de responsabilidade e complexidade inferior às assumidas no ato da posse.

O que se percebe no Instituto, são vários servidores todos graduados lotados em um setor que requer um servidor de nível médio com grau de complexidade médio/baixo, com rotina administrativa fixa, e desenvolvendo seu trabalho rotineiro totalmente desmotivados.

Lawler (1993, p. 87) considera a motivação como um “fator crítico em qualquer planejamento organizacional, por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional”. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

É função da organização criar um ambiente motivador, onde seus colaboradores busquem satisfação com suas necessidades próprias.

De acordo com Bergamini (1997a, p. 112) a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. “A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional”. E essa é a grande mudança e o principal desafio para as Universidades Federais.

A teoria da motivação humana de Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básica, fundamentou-se na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Assim, as organizações precisam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de suas pessoas (BERGAMINI, 1997a).

Maslow, baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional.

Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento. (BERGAMINI, 1997a, p.71),

5.4 O Plano de Cargos e dos Técnicos Administrativos em Educação - (PCCTAE)

As Universidades Públicas passaram e ainda passam por um processo de expansão, por meio da ampliação de matrículas, cursos, *campus*, infraestrutura, servidores docentes e técnico-administrativos. Para o pleno funcionamento das instituições inclui investimentos permanentes na capacitação e qualificação de servidores docentes e técnico-administrativos (BRASIL, 2003).

Assim, o governo federal ao longo dos anos veio modificando as normas e leis com o intuito de modernizar a gestão de pessoas nas Universidades Públicas e em 2005 com a publicação da Lei nº. 11.091, o Governo Federal através do Ministério da Educação implantou o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação (PCCTAE).

O PCCTAE teve como objetivo organizar a gestão dos cargos do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, a disciplina e o ingresso no cargo, cita as formas de desenvolvimento na carreira e trata da remuneração e do enquadramento dos TAEs (BRASIL, 2005).

Este Plano de cargos, salários e remuneração objetiva valorizar o servidor público das Universidades Federais de ensino superior, bem como a eficiência e continuidade na execução de seus serviços mediante a adoção do princípio do mérito para ingresso e desenvolvimento na carreira, estabelecimento, em caráter sistemático e permanente, de programas de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores e por isso se diferencia dos demais planos de cargos e salários aplicados à administração pública por definir não só uma tabela remuneratória, mas, principalmente, elementos de gestão institucional e conceitos inovadores.

Na estruturação da carreira dos cargos técnico-administrativos das Universidades Federais de acordo com o PCCTAE, os cargos ficam estruturados em cinco níveis de classificação, sendo as classes A, B, C, D, E, e em quatro níveis de capacitação I, II, III, IV. As classes são relacionadas à escolaridade, que vai desde fundamental incompleto até nível superior e preveem diversos cargos em cada uma.

A tendência que se pode notar nos concursos públicos atuais é a demanda por servidores para as classes D e E, ou seja, (níveis médio e superior, respectivamente). Para corroborar esta tendência apresenta-se a Lei Federal nº. 11.739, de 16/07/08, criando 1.075 cargos efetivos das classes D e E e extinguindo 1075 cargos, sendo a maioria dos níveis B e C.

Os critérios que definem a hierarquia dos cargos nas classes são: escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico.

A partir de 1º de março de 2005 todos os servidores técnicos administrativos em educação integraram no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Esses servidores integrantes do Plano foram enquadrados na matriz salarial a partir do nível de classificação do seu cargo e da contagem do tempo de serviço público federal, sendo todos na primeira fase enquadrada no primeiro nível de capacitação, referente à classe de seu cargo, e na fase posterior, a localização do enquadramento do servidor no nível de capacitação, de acordo com as certificações obtidas no decorrer da vida funcional. Atualmente,

As ações de treinamento e desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos são reguladas pelo plano de desenvolvimento e pelo programa de capacitação e aperfeiçoamento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. É elaborado o programa anual de capacitação e aperfeiçoamento que contempla o levantamento das necessidades de capacitação das unidades administrativas e acadêmicas e os indicadores do programa de avaliação de desempenho, desde que atendam os objetivos e as estratégias definidas no plano de desenvolvimento institucional. (PROPLAN/ UFMG, 2011).

O Plano de Cargos, Salários e Remuneração possibilita a transparência na gestão das pessoas e no enquadramento de cada cargo e suas competências. E obviamente, dentro do papel que cada um representa no processo de trabalho, através da realização das suas atividades e responsabilidades.

A figura abaixo apresenta as formas de incentivo a qualificação dos servidores técnico-administrativos.

Figura 01 - Tabela de Percentuais de Incentivo a Qualificação

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (*)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A,B,C,D,E	Curso de Graduação Completo	25%	15%
	Especialização com carga horário igual ou superior a 360 horas	30%	20%
	Mestrado	52%	35%

	Doutorado	75%	50%
--	-----------	-----	-----

Fonte: Anexo XV da Lei nº. 11.784 de 22 de setembro de 2008, publicado no D.O.U de 23/09/2008 – Os cursos deverão ser reconhecidos pelo MEC – Ministério da Educação

Dessa forma desde 2005, a cada 18 meses o servidor técnico-administrativo pode apresentar cursos de 90, 120, 150 até 180 horas para obter um aumento salarial de 3,17%. Os diplomas devem seguir a carga horário especificada acima.

Há também os cursos de qualificação incentivados através de incentivos financeiros pré e pós conclusão, através de bolsa fornecidas pela PRO-RH através do programa PRODIS. “Como parte das ações cujo objetivo é promover a educação formal entre os servidores técnico-administrativos, são concedidas pela PRORH bolsas para realização de cursos de graduação.

Inicialmente, as bolsas possuíam valor fixo, que começou em R\$ 150 e, depois, passou para R\$ 180. Atualmente, o valor recebido pelo servidor beneficiado corresponde a 50% do valor da mensalidade do curso prestado. Em 2013, foi implantada também uma nova modalidade de bolsa para cursos de educação formal, voltada aos servidores que ingressaram em cursos de pós-graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado).

No mesmo formato já adotado nas bolsas de graduação, o servidor passou a receber 50% do valor da mensalidade do curso (com valor máximo limitado a R\$ 1.500)” (PRORH-UFMG).

Para Mafra Filho(2008, p. 61), “o que se busca mediante planos de carreira é a profissionalização do servidor público, a manutenção de pessoal qualificado imune às oscilações políticas e que realmente desempenhe sua função satisfatoriamente, sem as pressões exteriores e bem remunerado, para não ser tentado a corromper-se”.

O adequado aproveitamento do servidor, com reconhecimento de seu valor intelectual, atende ao que pensa de Mafra Filho (2008). A satisfação com o desempenho das funções atende as necessidades básicas, segundo também a teoria de Maslow, tal satisfação leva à dedicação e previne desvios de conduta, ou seja, a corrupção.

O princípio constitucional da eficiência administrativa é uma norma expressa que consta no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988. Originalmente, o texto constitucional possuía apenas quatro princípios gerais expressos da Administração Pública brasileira: a legalidade, a impessoalidade, a publicidade e a moralidade. A eficiência foi incluída neste rol por intermédio da Emenda Constitucional nº 19, de 1998. Esta emenda constitucional foi uma modificação decorrente do projeto de reforma do

aparelho estatal levado a efeito a partir do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995). O plano tinha como objetivo fundamental propor uma alteração orgânica e funcional na gestão do Estado brasileiro a fim de ser implantado um modelo gerencial em substituição ao burocrático (GABARDO, 2017, p. 21).

O programa de capacitação e qualificação atende também a uma exigência constitucional que o serviço público deve basear-se no princípio da eficiência: realizar a demanda de interesse público buscar resultados mais práticos e eficazes com o menor tempo e economia de recursos. Acredita-se que o servidor capacitado consegue lograr êxito nestes requisitos.

Costin (2010) resume a eficiência como o dever da Administração Pública e dos seus agentes de buscar a realização do bem comum, imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e na busca contínua da qualidade. Também estaria aí presente a adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização dos recursos públicos, evitando-se o desperdício.

Segundo Mafra Filho(2008), eficiência é noção da economia e significa alcançar o melhor resultado, com o menor dispêndio de tempo e recursos financeiros e materiais. É uma relação entre o custo, o resultado e o benefício.

Seguindo esta linha de raciocínio, o servidor capacitado, ciente dos incentivos para capacitar-se e ciente dos retornos que tal capacitação gerará, tende a ser eficiente e consciente de sua responsabilidade perante a Instituição Universidade Federal de Minas Gerais.

6 OS PROCESSOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nos apontamentos de Chiavenato (1999), organizações são compostas de pessoas que delas dependem para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para os colaboradores, as organizações representam o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

Torna-se, portanto, fundamental que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas e fáceis de compreender para que tenham sentidos para os colaboradores. Ulrich (2000) alerta que visões estratégicas podem ser tão amplas, e assim, transmitir pouco significado e orientação às pessoas da organização.

Sabemos, porém, que as estratégias em si, não garantem, necessariamente, o sucesso, mas pessoas comprometidas e competentes é que farão as estratégias evoluírem.

Um bom modelo de gestão estratégica de pessoas é aquele em que os gestores de recursos humanos buscam fazer uma ligação entre as pessoas e a estratégia da organização. É o alinhamento do planejamento do RH com o planejamento estratégico da organização (GIRARDI, 2008).

O modelo de Gestão por competências surgiu justamente para abrir espaço para a formação de uma cultura empresarial baseada em resultados obtidos pelo desenvolvimento de competências, conforme explica Dutra (2008, p. 99) este modelo “supõe modificações profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e, principalmente, na mentalidade organizacional e individual”.

Assim, a relação das competências individuais e organizacionais, estabelece uma influência mútua. Nesse sentido, Dutra (2008, p. 24) argumenta que “ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências”, ou seja, a organização transmite seu conhecimento para seus colaboradores, preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais; em compensação, os colaboradores transferem à organização seu aprendizado, tornando-a, cada vez mais, capacitada a transformar os imprevistos em atividades do cotidiano.

A gestão por competência nada mais é que a competência e o desempenho dos profissionais na organização. Ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário (RABAGLIO, 2001, p. 2).

Assim, Girardi (2008, p. 52), argumenta que “o desafio atual das organizações é agregar valor às suas atividades e transformar as pessoas no seu diferencial competitivo”.

7 METODOLOGIA

Para conseguir alcançar os objetivos traçados, a pesquisa utilizou-se da técnica de estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade. O estudo de caso levantado foi no Instituto de Ciências Exatas (ICEx) da UFMG.

De acordo com Yin (2001), utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, em muitas situações, nas quais se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, sendo que esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se examina acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes.

Após um levantamento bibliográfico e considerando se a pequena produção de pesquisa que envolve servidores técnicos administrativos de Universidades Públicas, sobre o tema levantado na referente pesquisa, percebemos que ela se enquadra no tipo de pesquisa exploratória que segundo Gil (2010), este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado ou existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado.

Este trabalho também foi elaborado utilizando o enfoque da pesquisa quantitativa. Isso significa que foi efetuado um levantamento de dados, que posteriormente serão analisados e especificados.

Segundo Richardson (1985) o método quantitativo garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

7.1 Etapas do Trabalho

Para uma melhor compreensão de como foi desenvolvido trabalho foi realizado, nas seguintes etapas:

- Levantamento bibliográfico;
- Revisão da literatura;
- Levantamento dos Dados na seção de pessoal;
- Análise dos Dados;
- Redação do trabalho;
- Revisão e redação final;
- Proposta do Plano de ação.

Objetivando levantar possibilidades de adequar a força de trabalho de servidores TAE do ICEX, encontrando a melhor aplicação de seus conhecimentos, potencialidades, aptidões e qualificações por meio da criação de um banco de talentos de recursos humanos adequando ao perfil profissional, a proposta da pesquisa se deu nas seguintes etapas:

- Criação de um banco de talentos em habilidades e conhecimentos dos TAEs da administração do ICEX.

- Envolvimento dos servidores por meio de suas habilidades na gestão do ICEX.
- Melhor alocação dos recursos humanos já existentes no ICEX.
- Propagação das informações sobre as qualificações/talentos dos servidores.

7.2 População e Amostra

Segundo Roesch (2005) população é o grupo de pessoas que será relevante pesquisar. No caso do Instituto de Ciências Exatas, a Administração é composta por quarenta servidores técnicos administrativos distribuídos nos cargos de auxiliar nível C, Assistente administrativo D e Analista nível E.

Muitos desses servidores estão no ICEX a mais de vinte anos e nem todos despertaram este interesse em fazer cursos para melhorar seu plano de carreira. Os mais interessados, são os novatos tanto de idade quanto de tempo de serviço público.

Sendo assim, fizemos um levantamento nas pastas Institucionais dos 40 servidores e separamos as pastas em que o servidor solicitou o requerimento de progressão por qualificação nos últimos dez anos.

Portanto, os sujeitos da pesquisa são dezessete servidores que progrediram no plano de carreira entre o ano de 2007 a 2017. Para manter a descrição dos servidores, essa amostra será caracterizada na análise como TAE1, TAE2 e assim sucessivamente.

Segundo Lakatos e Marconi (2006) é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, o que evita uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco a seguir.

O instrumento de coleta de dados, se deu pela análise de conteúdo. Onde foram analisados os cursos apresentados pelos servidores no período acima mencionado.

7.3 Cronograma de atividades

Para elaboração da pesquisa, foi estipulado o seguinte cronograma, para execução das tarefas a serem desenvolvidas a partir de setembro de 2017/2018.

Figura 02 - Cronograma de Atividades

METAS E ETAPAS	2017/2018					
	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
Escolha do Tema						

Levantamento Bibliográfico						
Definição da Metodologia						
Coleta de dados						
Análise dos dados						
Redação do trabalho						
Revisão e redação final						
Proposta do plano de ação						

Fonte: Elaborado pela autora

8 ANÁLISE DOS DADOS

Após analisar a pasta institucional da amostra escolhida para pesquisa, partimos para a segunda parte do trabalho que foi verificar os seguintes itens:

- Cargo e nível que a pessoa tomou posse;
- Setor de lotação antes do curso de qualificação;
- Serviços prestados por esse setor;
- Se o servidor mudou de setor após o curso de qualificação
- Se o servidor passou a prestar algum tipo de serviço que exige maior conhecimento.

Figura 03 - Servidores que se qualificaram entre 2007 a 2017

Servidor	Cargo/ Nível	Setor de Lotação	Curso de Qualificação feito	Serviços prestados após a Qualificação
TAE1	Assistente ADM Nível D	Seção de Apoio	Mestrado em ADM. Pública	O servidor não teve alterações nas funções exercidas
TAE2	Analista de TI Nível E	Seção de Apoio	Graduado em TI	O servidor não tem nenhuma função no setor, apenas atende o telefone
TAE3	Secretaria	Colegiado	Mestrado em	O servidor está em desvio

	Executiva Nível E		Língua e cursando Doutorado	de funções a vários anos e mesmo após o curso de mestrado continuou no mesmo setor exercendo funções muito inferiores ao que tomou posse.
TAE4	Assistente ADM Nível D	compras	Mestrado em adm. publica	Continua a exercer o mesmo serviço e com a aposentadoria do chefe de seção o servidor negou exercer a função de chefia mesmo tendo experiência e conhecimento para tal.
TAE5	Assistente ADM Nível D	Colegiado	Letras	O servidor não teve alterações nas funções exercidas
TAE6	Assistente ADM Nível D	Colegiado noturno	Direito especializaçã o em Gestão pública	O servidor exerce funções de um auxiliar nível C
TAE7	Assistente ADM Nível D	Colegiado	Direito especializaçã o em Gestão pública	O servidor poderia estar lotado em um setor condizendo com suas capacitações como setor de compras
TAE8	Assistente ADM Nível D	Almoxarifad o	RH e especializaçã o em gestão RH e meio ambiente	O servidor poderia estar atuando no setor de pessoal
TAE9	Assistente ADM Nível D	Colegiado noturno	RH e especializaçã o em gestão	O servidor exerce funções de um auxiliar nível C

			RH e meio ambiente	
TAE10	Assistente ADM Nível D	Patrimônio	Gestão pública	O servidor exerce funções de office boy no setor, função destinada aos menores aprendizes
TAE11	Assistente ADM Nível D	Patrimônio	Administração e especialização em adm.	O servidor é responsável apenas por entregar e pegar os papéis de controle de patrimônio nos setores
TAE12	Assistente ADM Nível D	Colegiado	Direito e especialização em assuntos educacionais	O servidor tem a capacidade de trabalhar sozinha no setor, no entanto conta com outro servidor para exercer as funções que daria para apenas um servidor
TAE13	Assistente ADM Nível D	Lti	Relações Públicas e especialização em assuntos educacionais	O servidor tem a função de recepcionista do setor de LTI, trabalho que pode ser feito por um menor da cruz vermelha
TAE14	Aux. Administração Nível C	Contabilidade	Especialização em Administração Pública	O servidor exerce funções de office boy no setor, função destinada aos menores aprendizes
TAE15	Assistente ADM Nível D	S. Ensino		S. Ensino
TAE16	Assistente ADM Nível D	Secretaria geral	Especialização em Gestão Pública	A servidora já exerceu a função de secretária geral por vários anos e hoje presta um serviço de atendimento

				aos alunos
TAE17	Assistente ADM Nível D	Serviços Gerais	Graduado em Direito	O servidor apenas atende o telefone no setor e anota recados

Fonte: Elaborado pela autora

De todos esses servidores analisados, verificou-se que nenhum deles foi remanejado para outro setor após a conclusão do curso de graduação, especialização ou mestrado. E suas funções também não foram alteradas, ou seja, continuam a exercer a mesma função que exerciam antes da qualificação.

O intuito da nossa pesquisa não foi verificar as razões pessoais que esses servidores não mudaram suas atividades, não sabemos por tanto se eles teriam esse interesse. No entanto, essa pesquisa se propôs a refletir sobre um problema que a anos acontece no Instituto.

A falta de envolvimento das habilidades dos servidores com a gestão do Instituto, ou seja, os gestores a cada quatro ou oito anos chegam na Diretoria do ICEX, não conhecem todos os servidores e suas capacitações e com isso, pouquíssimas alterações são feitas dentro dos setores.

Alguns setores têm muitos servidores para a quantidade de serviço, já outros, poucos servidores e muito serviço. E ainda contamos com os servidores que não tem nenhuma função dentro do setor e os gestores nem sabem desses problemas.

Muitas vezes é solicitado mais servidores para a Unidade ou mesmo um servidor com funções específicas, no entanto, se tivesse um Banco de Dados com as habilidades, competências e conhecimentos dos servidores da Unidade, poderia apenas redistribuí-lo sem necessidade de solicitar outro servidor.

Mesmo porque, sabemos da frustração de uma pessoa que tem competência para determinada função, mas não é visto pelo seu chefe, e de repente, um novo servidor chega na Unidade para exercer justamente aquele serviço que o servidor tem interesse e competência para exercer, mas não foi percebido pela Gestão da Unidade.

Com isso, percebe-se muitos servidores desmotivados, pela situação em que se encontram principalmente vendo alguns de seus colegas sem funções.

Contudo, pouco adiantam estratégias inovadoras, metodologias diferenciadas de trabalho e investimentos em tecnologias de última geração se o principal as pessoas não estiverem preparadas para exercer suas funções com qualidade, produtividade e motivação.

Segundo Maslow (2000), a motivação é e sempre foi um fator relevante que induz novos comportamentos desempenhando a capacitação para melhor desempenhar as funções. Em sua teoria Maslow descreve cinco categorias: fisiológica, segurança, social, estima e autor realização e o indivíduo teria que passar por pelas etapas anteriores para atingir o ponto máximo que é a auto realização.

O autor aponta que o homem é movido por desejos que devem ser satisfeitos, obedecendo a critérios rígidos dentro de uma hierarquia (MASLOW, 2000). Sabemos que existe uma necessidade de aprimoramento e aquisição de novos aprendizados no serviço público a fim de buscarmos mais eficiência e eficácia na prestação dos serviços.

A capacitação dos servidores Técnicos Administrativos do ICEx, poderia se encaixar no topo da pirâmide de Maslow, uma vez que ela atende as necessidades individuais de auto realização. O servidor predisposto e motivado no seu ambiente de trabalho busca aprimorar seus conhecimentos, no entanto, não é o que se percebe.

Mesmo os servidores tendo um aumento salarial, percebe-se que não estão tão motivados em relação ao ambiente de trabalho. Robins (2005) aponta que a motivação interior abre novas possibilidades para que o servidor se capacite para assumir novos desafios em sua vida profissional.

Robins (2005) considera que os gestores das organizações deveriam recompensar as pessoas pelo seu desempenho comparados com seu esforço e nível de capacidade, assim o resultado dentro das organizações seria bem maior.

Hipólito (2002) cita a gestão por competências com o Banco de Talentos como uma ferramenta eficiente para avaliação dos colaboradores e a tomada de decisão sobre sua capacitação. Para o autor, a gestão por competências consegue avaliar o desenvolvimento das pessoas e correlacionar com sua capacitação, e a partir daí alocá-lo em um setor ou função condizente com sua competência e capacitação.

Este seria uma boa ferramenta para o ICEx, pois os gestores também não podem alocar o servidor ou passar lhes funções olhando apenas sua capacitação sem olhar se o servidor tem a competência para desenvolver tal função.

9 A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Em uma conjuntura em que o mercado está cada dia mais competitivo com uma tecnologia altamente disponibilizada capaz de transformar dados em informação pronta para

ser utilizada na tomada de decisão, faz-se necessário que os Gestores do ICEx, como forma estratégica, utilize como oportunidade fundamental no desenvolvimento de competências organizacionais a criação de um Banco de Talentos para o Instituto capaz de configurar as competências e deficiências existentes na organização, possibilitando a criação de um banco de dados internos.

Conforme destaca Colares (2005, p. 305), o talento é um elemento de alto valor estratégico e como tal deve ter seu valor agregado, atualizado e protegido. “A Gestão de Talentos é um passo crucial para as organizações que trabalham sua visão estratégica, na busca da transformação para alavancar vantagem competitiva”

Nazar (2007) argumenta que através de um mapeamento das competências individuais e organizacionais será possível formar profissionais altamente capacitados.

A ideia de criar um Banco de Talentos favorece a condução das carreiras dentro da organização, tornando-se um fator decisivo para a alocação das pessoas nos setores certos.

Desta forma, considerando os resultados obtidos na pesquisa apresentada, percebendo a situação em que se encontra o Instituto e as queixas constantes dos servidores, temos como proposta a criação de um Banco de Talentos com dados que reúne informações sobre os servidores como: nome, classe, nível de escolaridade, cursos efetuados, atividades já exercidas, projetos, aptidões, etc.

Através deste levantamento é possível estruturar o histórico do colaborador, avaliar o desempenho, fornecer um feedback, assim como mapear competências individuais e organizacionais para formar profissionais altamente capacitados.

Além de representar um ganho em produtividade e desempenho, também demonstra a valorização da equipe de profissionais. Estes dados também facilitarão o processo de recrutamento de novos profissionais, permitindo uma avaliação detalhada das competências e uma seleção mais precisa e eficiente dos perfis que preenchem os critérios e características definidas para o cargo.

Mas para a construção desse Banco de Talentos, faz-se necessário um envolvimento de todos os servidores do ICEx, para isso acontecer deve-se ter um responsável pelos servidores TAEs, este seria o Gestor ou Superintendente dos Técnicos Administrativos.

Esta pessoa desempenharia a função de apoio aos setores, verificando os problemas, as necessidades tanto do setor quanto dos servidores de forma individual. Este servidor propagaria as informações do Instituto para os servidores e dos servidores para os Dirigentes do Instituto. Atualmente algumas Unidades da UFMG já conta com um servidor que exerce essa função, mas no ICEx ainda não existe tal função.

Acredita-se ainda, que no ICEX já existe servidor com perfil para atuar nesse cargo e com a atuação desse servidor e a criação de um Banco de Talentos muitos problemas seriam resolvidos, e vários servidores seriam alocados ou realocados em outros setores ou exerceriam funções mais específicas com suas habilidades e pretensões.

O ICEX deve proporcionar condições para que o conhecimento individual do servidor seja agregado ao conhecimento coletivo e dessa forma possibilite a criação de valores tangíveis, bem como intangíveis. Quando esse ambiente não acontece, a deficiência institucional se reflete na amplitude do atendimento às demandas sociais, bem como, na qualidade da prestação de serviços públicos.

Conforme Dutra (2008, p. 11), “a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, [...] motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e expectativas das empresas e das pessoas”.

Por sua vez, Girardi (2008) descreve que o sucesso das organizações está ligado ao conhecimento das competências e deficiências de seus funcionários, o que possibilita o planejamento de ações que desenvolvam e estimulem o crescimento profissional.

Um gestor ou superintendente dos técnicos administrativos é uma pessoa fortemente relacionada à Estratégia da organização. A Estratégia da organização é determinada pela forma como a organização deseja atuar no ambiente e pelo seu patrimônio de conhecimento.

10 CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado tendo principal objetivo, levantar possibilidades de adequar a força de trabalho dos servidores TAEs do ICEX, encontrando a melhor aplicação de seus conhecimentos, potencialidades, aptidões e qualificações por meio da criação de um Banco de Talentos de recursos humanos adequado ao perfil do profissional.

Para alcance do objetivo, analisamos as pastas institucionais de todos os servidores da administração que se qualificaram nos últimos dez anos. Em um total de quarenta servidores, dezessete foram os sujeitos da pesquisa.

Pudemos verificar que nenhum desses servidores mudaram de setor ou de função após concluírem seu curso e solicitar o incentivo a qualificação na seção de pessoal. A pesquisa demonstrou que existe servidores com desvio de função, servidores sem função e servidores exercendo funções muito inferiores ao seu grau de competência e qualificação.

Acreditamos, porém, que a criação de um Banco de Talentos poderia resolver ou ao menos melhorar o envolvimento e a realocação de alguns servidores, que consequentemente aumentaria sua motivação pessoal, pois cada vez mais, o sucesso das organizações está ligado ao conhecimento das competências e deficiências de seus funcionários, o que possibilita o planejamento de ações que desenvolvam e estimulem o crescimento profissional.

O Banco de talentos é um grande elemento de valor estratégico e sem dúvida, é um passo crucial para as organizações que trabalham sua visão estratégica, na busca por uma prestação de serviço eficiente para a sociedade, pois ela visa à maximização do desempenho humano, através de gestão estratégica de pessoas.

Neste sentido, esta pesquisa traz uma contribuição não só para os servidores técnico-administrativos, no que tange o reconhecimento de suas competências e qualificação, como também, para o ICEx tendo em vista que o Banco de Talentos irá contribuir para a Gestão de Competências e um melhor aproveitamento dos servidores na Instituição.

Sendo assim recomendamos o estudo e a viabilidade de nomear um servidor qualificado e capacitado para assumir o cargo de Superintendente ou Gestor dos Técnicos Administrativos do ICEx, para que este servidor possa pôr em prática o Banco de Talentos e assim melhor atender as necessidades do Instituto. Para atender tais necessidades é preciso dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir e prestar um serviço de qualidade para Instituição e à Comunidade.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica** vol.1 – nº 1| Jan – Jun 2012.

BRASIL. Lei nº 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 de Educação, e dá outras providências**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acessado em 10 de fevereiro de 2018.

BRASIL. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014**. Ministério da Educação. 2003. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192. Acesso em 20 de janeiro de 2018.

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

COLARES, T. L. V. **Banco de talentos: um instrumento para a gestão estratégica na Universidade Federal do Pará**. 2005.

COSTIN, C.. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

GARBADO E. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. São Paulo: Dialética, 2017. p. 91.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, D. **Da gestão de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

HIPÓLITO, J. A. M. A avaliação como instrumento de gestão. IN: FLREURY, M. T. L (Coord). **As pessoas na organização**. 12ed. São Paulo: Gente, 2005.

ICEX. **Instituto de Ciências Exatas**. Disponível em <http://www.icex.ufmg.br/index.php/home/historia-da-unidade>. Acesso em 10 de fevereiro de 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. **O servidor público e a reforma administrativa**. Rio de Janeiro; Forense, 2008.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: c1970

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

PEREIRA, Leonardo César. Mudanças no processo de trabalho: repercussões e significados das reestruturações produtivas. **REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 3, n. 1, jul/dez. 2010. Disponível em <http://seer.fclar.unesp.br/redd/article/viewFile/4396/3903>. Acesso em 15 de janeiro de 2018.

PROPLAN – **PRO REITORIA DE PLANEJAMENTO**. Disponível em https://www.ufmg.br/proplan_site_antigo/relatorios_anuais/relatorio_anual_2002/historico.htm. Acesso em 15 de fevereiro de 2018.

NAZAR, R. **Banco de Talentos – A estratégia empresarial para a gestão de pessoas**. 2007.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Rocco, 1998.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, I. M.; KOBIYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR, 10., 2010, Mar Del Plata. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POL%C3%8DTICAS%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 8 ago. 2014.

TEIXEIRA, A. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1998.

Universidade Federal de Minas Gerais - **Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Plano de desenvolvimento institucional 2013-2017**. Disponível em https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf. Acessado em 14 de setembro de 2015.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGUEIRO, W.; CARVALHO, T. **Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27-40, jan./jun. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.