



ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE BANCO DE TALENTOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RESUMO

O Banco de Talentos é uma ferramenta estratégica que possibilita a transformação de simples dados em importante conhecimento gerencial, auxiliando na identificação das competências dos funcionários e facilitando sua alocação no setor mais adequado de acordo com seu potencial. No setor público o banco de talentos pode auxiliar na identificação e melhor forma de gerenciamento do seu capital humano, bem como na visualização de necessidades de capacitação. Neste sentido, o presente artigo analisa a viabilidade da implantação de um Banco de Talentos como auxílio na potencialização do capital humano na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Para responder se é viável a implantação de um banco de talentos, foram analisados o relatório de gestão da instituição, que indica a prática oficial de gestão de pessoas, e as legislações dos planos de cargos e salários dos servidores. Para o embasamento teórico realizou-se uma pesquisa na literatura relacionada ao tema. A pesquisa demonstrou que na UFSC a implantação do Banco de talentos é viável, uma vez que o gestor público conta com verbas para este fim e possui poder discricionário para suas ações.

PALAVRAS-CHAVES: Banco de Talentos; Capital Humano; Gestão do Conhecimento.

TALENT BANK IN PUBLIC UNIVERSITIES BRAZIL - FEASIBILITY OF IMPLEMENTING IN THE UNIVERSITY OF SANTA CATARINA

ABSTRACT

The Talent Bank is a strategic tool that enables the transformation of simple data in important knowledge management, assisting in identifying the skills of employees and facilitating their allocation in the most appropriate according to their potential. In the public sector the talent can help identify and better way of managing your human capital, and in view of training needs. Therefore, this article aims to analyze the feasibility of implementing a Talent Bank as an aid in the enhancement of human capital at the University of Santa Catarina - UFSC. To answer the question, we analyzed the reports of the institution and relevant legislation. For the theoretical foundation carried out a literature search related to the theme. Research has shown that the implementation of the UFSC talent bank is viable, since the public manager has funds for this purpose and has discretion in their actions.

KEYWORDS: Bank of Talent; Human Capital; Knowledge Management.

Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.3, Jul, Ago, Set, Out, Nov, Dez 2012.

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos

TEMA: Recursos Humanos



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.003.0005

Márcia Mafra da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

marcia.mafra@ufsc.br

Júlio Eduardo Ornelas Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/4458887662542960>
julioornelas@yahoo.com.br

Recebido: 11/06/2012

Aprovado: 08/08/2012

Avaliado anonimamente em processo de pares cegas.

Referenciar assim:

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

INTRODUÇÃO

Grandes desafios são enfrentados pelas Instituições de Educação Superior nesta era do conhecimento, onde as informações e as tecnologias tornam-se ultrapassadas de um dia para o outro. As organizações investem no gerenciamento do seu capital intelectual, incorporando novas formas baseadas na gestão de pessoas e gestão do conhecimento.

Sendo assim, uma gestão do conhecimento de forma competente é fundamental na capacidade tanto das organizações e sociedades como dos seres humanos, para “[...] lidarem com o ambiente, que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade.” (LARA, 2004, p.21).

O capital humano é o conjunto de competências, habilidades e conhecimentos que o ser humano possui. É considerado um dos ativos intangíveis mais valiosos, agregando valor à organização, bem como um dos maiores geradores de riqueza. As organizações utilizam diversas práticas e políticas de gestão de pessoas buscando motivar seu capital humano para que juntos alcancem tanto os objetivos pessoais quanto organizacionais.

Torna-se então necessário que a organização conheça seu capital humano. Conhecer os talentos dos colaboradores, qual a melhor forma de trabalhar com estes e com os talentos ainda latentes são formas de buscar o desenvolvimento pessoal e organizacional. A organização precisa saber como identificar, reter, utilizar e até mesmo incentivar novos talentos.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é analisar a viabilidade da implementação de um Banco de Talentos como auxílio na potencialização do capital humano na Universidade Federal de Santa Catarina. Para tanto, os talentos existentes na Instituição foram classificados de acordo com suas categorias funcionais; apontando-se os setores que gerenciam os respectivos talentos, e demonstrando a viabilidade de sua implementação.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Gestão do Conhecimento

Em uma nova realidade organizacional, onde o conhecimento e sua forma de utilização tornam-se uma das suas principais vantagens competitivas, Terra (2000), com a finalidade de auxiliar o gerenciamento do conhecimento organizacional, afirma que a Gestão do Conhecimento

[...] é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. (p.219-220)

Esse entendimento corrobora Drucker (1997), que afirma que o processo de gestão compreende utilizar o conhecimento com a finalidade de descobrir de que forma esse

conhecimento já existente pode ser utilizado para se obter resultados, e não apenas na sua utilização diretamente no trabalho.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008, p.41) esse processo é indissociável. É o indivíduo que cria o novo conhecimento, e em uma empresa, este conhecimento pessoal do indivíduo é automaticamente “[...] transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo”.

As organizações possuem um importante papel no processo de criação do conhecimento organizacional, que segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p.71) está em promover um contexto apropriado que facilite as atividades de grupo, bem “[...] como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.”. A essência desta estratégia está no desenvolvimento da capacidade desta organização para “[...] adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.”.

De acordo com Bukowitz e Williams (2006 p.17), “gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Portanto, conhecimento torna-se sinônimo de capital intelectual, sendo:

Qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional-conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases e dados, metodologias, software, know-how, licenças, marcas e segmentos comerciais, para citar alguns. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2006, p.18)

Neste sentido, os gestores devem promover juntamente com os servidores, um comprometimento organizacional com a difusão dos potenciais da instituição. Para este processo é imprescindível a atuação do Setor de Recursos Humanos.

Gestão de Pessoas em Universidades Públicas

Gil (2001, p.17) define Gestão de Pessoas como “[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”. Na mesma linha de pensamento, Dutra (2002, p.17) afirma que 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”.

Como se pode observar nas definições, a gestão de pessoas deve ser uma ação conjunta entre gerência e os demais colaboradores da organização onde 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 a permita substituir qualquer peça-chave de sua engrenagem humana que venha a perder neste mercado competitivo 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).

Em se tratando das Universidades Públicas, Grillo (1996, p.17) chama a atenção para o fato de que “a universidade brasileira ainda se ressentir de uma administração adequada as suas peculiaridades.”. É uma instituição complexa que apresenta objetivos múltiplos e especializados que visam além da criação, a difusão do conhecimento. Ainda, segundo o autor, devido as 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, tornando-se um grande desafio o gerenciamento adequado do seu capital humano.

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

Na defesa da Universidade Pública como uma Instituição Social, Chauí (2003, p.01) argumenta que

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

Considerada desde 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.

Capital Intelectual e Humano e Banco de Talentos

A acumulação ou a somatória de todos os conhecimentos explícitos de uma instituição é entendida por Soto (2005) como Capital Intelectual, sendo que o autor apresenta três dimensões principais: 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).

Considera-se assim, que 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.238-239). É o que fundamenta a existência e o destino da instituição quando esta é visionária e pretende ser competitiva neste mundo globalizado.

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 ainda o autor que são as pessoas donas e ao mesmo tempo investidoras de seu capital humano, pois decidem como, quando e onde o utilizarão.

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 a 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 e SIMIONOVSKI, 2006).

Ainda, segundo Ruzzarin, Amaral e Simionovski (2006), exemplos de como aumentar o valor do capital humano é 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 os exemplos de como depreciar o capital humano é quando o trabalho requer da pessoa que ela coloque uma parcela mínima de seu talento e potencial para execução de uma atividade, ou quando o ambiente de trabalho induz as equipes a uma desmotivação generalizada.

Assumpção (2010, p.8) menciona que “O comando do mundo dos negócios pertencerá a quem tiver maior competência de gestão de capital humano”. 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 seus colaboradores, o que poderia prejudicar toda a organização.

Ferrari (2007) entende que um banco de dados é um local onde é possível armazenar informações que poderão ser consultados ou utilizados no momento necessário. 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.

Na concepção de Press (2007, p.58), 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 mesmo 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) se refere 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 com 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.”.

Nesse sentido as organizações devem estar atentas para o capital humano que possuem e que muitas vezes podem ser ignorados. Sendo assim Romani e Borszcz (2001, p.22) nos advertem para 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 utilizando 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, entre outros.

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.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa e estudo de caso, tratando de informações sobre os talentos humanos da UFSC, comumente chamados de talentos. Na pesquisa qualitativa não existem provas experimentais diretas e nem medidas. Existem sim leis teóricas ora chamadas de teorias, fazendo com que os elementos de juízo sejam indiretos, bem como os conceitos básicos não são determinados por procedimentos experimentais definidos (LAKATOS e MARCONI, 1982). Fachin (1993) compreende estudo de caso como um estudo e compreensão do tema investigado, onde é explicada a sistemática de como as coisas ocorrem.

A pesquisa classifica-se também como descritiva e documental, pois os dados foram coletados do Relatório de Gestão 2010 da UFSC, do UFSC EM NÚMEROS disponível na página da instituição e legislações pertinentes, no ano de 2011, sem que houvesse manipulação dos dados. Como define Gil (2010), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de uma determinada população.

Ainda, segundo Gil (2010), é uma pesquisa bibliográfica, pois possui um capítulo destinado ao fornecimento de elementos teóricos onde nos auxilia na identificação de como está o estágio do conhecimento relacionado ao tema, permitindo assim a avaliação da possibilidade de um banco de talentos para a UFSC.

A população estudada foram os servidores da UFSC, tantos docentes quanto técnicos-administrativos. Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se predominantemente descrição das informações obtidas.

RESULTADOS

Caracterização da UFSC

A caracterização da UFSC é apresentada em seu relatório de gestão 2010, apontando ser uma autarquia criada em dezembro de 1960. É uma Instituição pública, de ensino superior e pesquisa, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, e vinculada ao Ministério da Educação através da (Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 - Decreto n.º 64.824, de 15 de julho de 1969). Recebeu a denominação de universidade federal pela Lei n.º 4.759, de 20/08/65.

As atribuições da UFSC estão definidas em seu estatuto, que define no artigo terceiro:

A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.

Segundo o atual Reitor, Prof. Alvaro Toubes Prata, “[...] a UFSC apresenta hoje um lugar de destaque no cenário acadêmico, situando-se entre as melhores universidades do País e entre as dez melhores da América Latina.” (UFSC, 2011a, p.10)

A gestão central da UFSC é realizada por meio de seus órgãos deliberativos e órgãos executivos, que são: Conselho Universitário, para deliberação no nível mais alto na própria Instituição, e as Câmaras, com função deliberativa nas áreas acadêmicas. O Conselho de Curadores, a Auditoria Interna e a Ouvidoria possuem a função fiscalizadora.

A UFSC possui como órgãos executivos, seis pró-reitorias e três secretarias especiais, além do Gabinete do Reitor. As pró-reitorias são: Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Assuntos Estudantis, Desenvolvimento Humano e Social, Infraestrutura. As três Secretarias Especiais são: Cultura e Arte, Relações Internacionais e Institucionais, Planejamento e Finanças.

No que se refere aos Órgãos Suplementares, a UFSC vincula-se à Biblioteca Universitária, ao Hospital Universitário, ao Biotério Central, à Imprensa Universitária, à Editora Universitária, ao Museu Universitário, ao Restaurante Universitário e ao Núcleo de Processamento de Dados.

A UFSC possui 11 Centros ou Unidades Universitárias, aos quais agregam os departamentos de ensino. São eles: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas; Comunicação e Expressão; Educação; Físicas e Matemáticas; Jurídicas; Saúde; Filosofia e de Ciências Humanas; Desportos; Tecnológico; e Socioeconômico.

A UFSC possui ainda 3 *Campi*, localizados em Araranguá, Curitiba e Joinville, inaugurados no segundo semestre de 2009. Na figura 1 está representado o organograma com as pró-reitorias, secretarias especiais e unidades universitárias.

De acordo com a UFSC em Números, em 2010, a instituição teve um total de 43.963 alunos matriculados, sendo 1.173 na educação básica, 28.231 na educação superior e 14.559 na pós-graduação. Inscreveram-se para o vestibular 2010 com ingresso em 2011, 32.861 candidatos concorrendo a 6.111 vagas. Em 2010, a UFSC possuía 84 cursos de graduação presenciais e 13 a distância e 57 programas de pós-graduação. (UFSC, 2011b).

Ainda, de acordo com o UFSC em Números, nessa estrutura apresentada, no ano de 2010, trabalhavam 1.884 docentes da educação superior, 72 da educação básica e 270 docentes substitutos. Com relação aos STAE eram 3.172, sendo 208 com alfabetização, 266 com ensino fundamental, 1.064 com ensino médio e 1.634 com graduação. (UFSC, 2011b).

A Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 estabelece a carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – STAE, e classifica os cargos em 5 (cinco) níveis: A, B, C, D e E, de acordo com a escolaridade mínima exigida pelo cargo, e que pode ser observado no quadro 1.(BRASIL, 2011a).

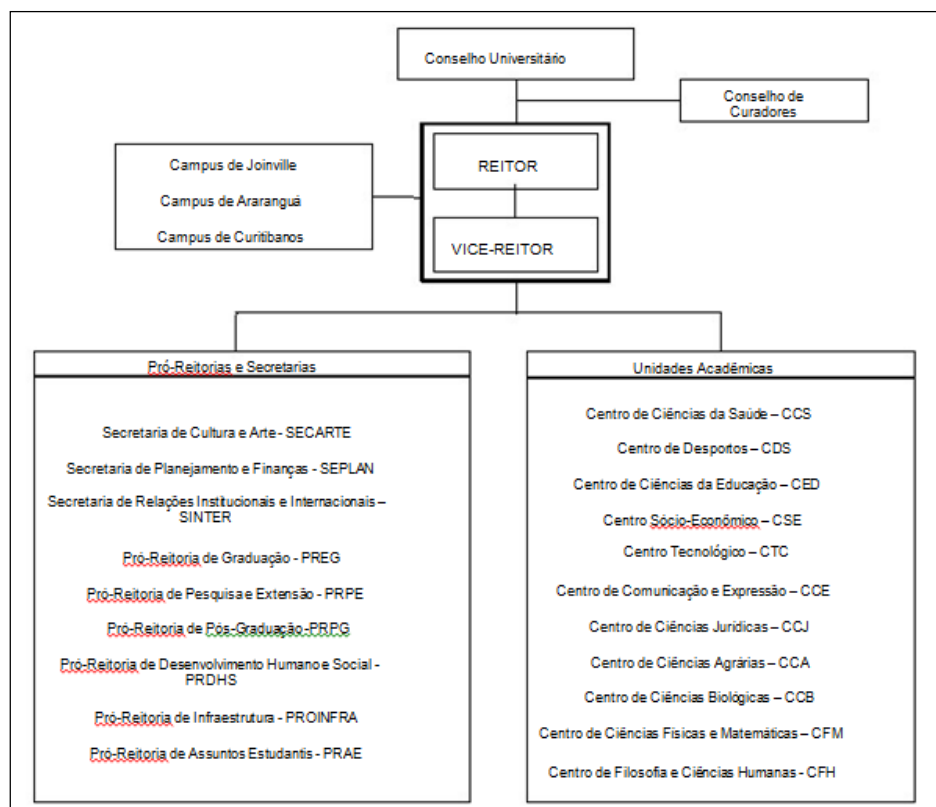


Figura 1: Organograma administrativo da UFSC. Fonte: SEPLAN/UFSC.

Quadro 1: Requisitos mínimos para ingresso em cada nível de classificação.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	REQUISITOS PARA INGRESSO
A	-Alfabetizado -Ensino Fundamental Incompleto
B	-Alfabetizado -Ensino Fundamental Incompleto -Ensino Fundamental Completo
C	-Ensino Fundamental Incompleto -Ensino Fundamental completo -Ensino médio completo
D	-Ensino Fundamental completo -Ensino Médio Completo
E	- Ensino Superior

No ano de 2011, a UFSC disponibilizou o quantitativo de STAE nos níveis de classificação C, D e E, conforme tabela 1. Somados aos cargos de nível A e B, a UFSC possui disponíveis 3.107 cargos. (BRASIL, 2011b).

Tabela 1: Distribuição dos STAE da UFSC por nível de classificação no ano de 2011.

Nível de classificação*	Quantidade	%
C	634	24,15%
D	1.090	41,53%
E	901	34,32%
Total	2.625	100%

Fonte: UFSC, 2011 (em 08/07/2011). *Fonte não demonstrava os dados do nível A e B.

Dessa forma, ficam classificados os talentos existentes na UFSC com relação a sua quantidade e escolaridade exigido em cada nível de classificação. Fica caracterizada também a instituição, bem como sua estrutura e a quantidade de indivíduos que integram essa Instituição.

Gerenciamento dos Talentos da UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina, conta com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS, órgão executivo central da administração superior, “[...] criado com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de gestão de desenvolvimento humano destinada à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos.” (UFSC, 2011c).

A PRDHS está estruturada em três departamentos sendo, o Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP), o Departamento de Desenvolvimento e Administração de Pessoal (DDAP) e o Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde (DDAS).

O DDPP tem a função de coordenar processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos, a partir de uma política institucional voltada para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho, que visem a potencialização destes como agentes de transformação social da UFSC.

O DDAP desenvolve ações de administração de pessoal e gerenciar o processo de trabalho, enquanto que o DDAS desenvolve e implementa políticas de promoção à saúde e à segurança do trabalho, otimizando o processo de interação no trabalho, bem como de políticas de assistência social que possam amenizar as dificuldades no processo de interação social dos servidores técnico-administrativos e servidores docentes da UFSC (UFSC, 2011c).

Considerando a estrutura apresentada, fica evidente que a UFSC possui um órgão que gerencia seus servidores, que é a PRDHS.

Viabilidade de Implementação de Banco de Talentos

Os servidores da UFSC são servidores públicos federais regidos pela Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Esta lei assegura estabilidade aos servidores, favorecendo assim sua baixa rotatividade.

A Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 distribui 325 cargos de STAE nas Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, além de estruturar seu Plano de Carreira, buscando o desenvolvimento profissional e a promoção na carreira dos servidores através de capacitação ou qualificação que resultam em incentivos pecuniários. Para este fim, a Lei nº 12.381, Lei Orçamentária Anual - LOA, de 09 de fevereiro de 2011, destinou à UFSC em

2011, R\$381.370,00 (trezentos e oitenta e um mil, trezentos e setenta reais) para capacitação de seus servidores (BRASIL, 2011c).

Com base nessas legislações favoráveis à capacitação e ao desenvolvimento do talento do seu capital humano, cabe a UFSC, e mais especificamente ao DDPP da PRDHS o importante papel de promover ações que venham capacitar o maior número possível de STAE, objetivando no futuro um capital humano que atenda as necessidades da Instituição.

Neste sentido, um banco de talentos auxilia na visualização e análise da necessidade de capacitação de seu quadro funcional, bem como na visualização das potencialidades já existentes, auxiliando assim na sua gestão.

O poder discricionário possibilita ao administrador público a liberdade de tomar algumas decisões dentre diversas possibilidades para um determinado caso, desde que respeite as normas legais. Segundo Meirelles, o poder discricionário “[...] é o que o Direito concede à Administração, de modo explícito ou implícito, para a prática de atos administrativos com liberdade na escolha de sua conveniência, oportunidade e conteúdo.” (2004, p.116).

Complementando Meirelles (2004), Di Pietro (2007, p.197) diz ainda que este poder é discricionário diante de um caso concreto devido a decisão ser tomada “[...] segundo critérios de oportunidade, conveniência, justiça, equidade, próprios da autoridade porque não definidos pelo legislador.” Diz ainda que o poder de ação administrativa, mesmo sendo discricionário não deve ultrapassar os limites da lei, ou seja, ser arbitrário.

Como em determinados casos, a legislação abre margem para que os gestores públicos tenham liberdade em tomar decisões, decidindo de acordo com a oportunidade ou conveniência, o julgamento da oportunidade e da conveniência da implementação do Banco de Talentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UFSC é um órgão público federal de educação superior, cujos talentos são regidos pelas normas do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Federais (Lei nº 8112/90). Seus servidores Técnico-Administrativos em Educação – STAE são estruturados por um plano de carreira, regido pela Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, a qual proporciona seu desenvolvimento e potencialização por meio da capacitação e qualificação, como cursos de curta duração e educação formal (graduação e pós-graduação).

Os talentos da UFSC são categorizados em docentes e STAE's, sendo que estes últimos estão distribuídos em mais de 3.107 cargos. Essa realidade proporciona aos gestores da UFSC grandes oportunidades de descobertas de talentos, sendo interessante à UFSC, investir em um Banco de Talentos.

Na instituição analisada, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS é o órgão responsável pelas tarefas de gestão e desenvolvimento humano de seus servidores. Subordinado a essa Pró-Reitoria, há o Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de

Pessoas - DDPP, cuja tarefa é promover a potencialização e o desenvolvimento dos servidores, sendo o setor onde ficam centralizadas as decisões de gerenciamento dos talentos, como a capacitação e a qualificação.

Além de estar amparada por legislações que permitem a gestão das potencialidades e desenvolvimento dos talentos, bem como estrutura funcional especializada nessa tarefa, a UFSC possui à sua disposição mais de 380 mil reais destinados à capacitação dos servidores.

Dessa forma, a UFSC possui variabilidade em seu quadro funcional, recursos destinados à capacitação dos mesmos e ampara-se a legislações que possibilitam aos gestores de recursos humanos amparo legal para agirem discricionariamente, ou seja, garantindo-lhes liberdade na administração de pessoas, proporcionando à UFSC um cenário viável à implementação do banco de talentos na UFSC.

Durante a pesquisa, surgiram algumas sugestões de trabalhos futuros. Nesse sentido, sugere-se analisar as contribuições do uso de tecnologias da informação como suporte à gestão de um banco de talentos, bem como a incorporação dessa gestão nos planos da instituição, como o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico da universidade. Sugere-se também analisar se os próprios gestores de recursos humanos responsáveis pela implantação do banco de talentos são capacitados com conhecimentos sobre o tema, propondo, se for o caso, treinamentos na área.

REFERÊNCIAS

ASSUMPÇÃO, A.. **A Economia Brasileira, o apagão de talentos e o recrutamento estratégico**. 2011.

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 da Educação, e dá outras providências. Brasília: D.O.U., 2005.

BRASIL. **Decreto nº 7.232, DE 19 de julho de 2010**. 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, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, D.O.U., 2010.

BRASIL. **Lei nº 12.381, de 09 de fevereiro de 2011**. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2011. Brasília: D.O.U., 2011.

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

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L.. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

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

DI PIETRO, M. S. Z.. **Direito administrativo**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- DRUCKER, P. F.. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FACHIN, O.. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERRARI, F. A.. **Crie banco de dados em MySQL**. São Paulo: Digerati Books, 2007.
- GIL, A. C.. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRILLO, A. N.. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.
- LARA, C. R. D.. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.
- MEIRELLES, H. L.. **Direito administrativo brasileiro**. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.
- MORAZ, E.. **Crie banco de dados com o Acess**. 2 ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- NEVES, M. C. O.. **Introdução ao secretariado executivo**. Rio de Janeiro: T+8, 2007.
- PRESS, M.. **A era dos talentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- ROMANI, C.; BORSZCZ, I.. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.3, n.6, 2001.
- RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M.. Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências. Porto Alegre: Age, 2006.
- SOTO, E.. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- TERRA, J. C. C.. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.
- UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de gestão 2010**. Disponível: <http://www.die.ufsc.br/arquivos/RELATORIO_GESTAO_2010.pdf>. Acesso: 29 Jul 2011a.
- UFSC. Universidade Federal De Santa Catarina. **UFSC em números**. Disponível: <<http://dig.seplan.ufsc.br/files/2011/07/UFSC-EM-NUMEROS-2001-2010.pdf>>. Acesso: 01 Ago 2011b.
- UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social**. Disponível: <<http://www.prdhs.ufsc.br/index.jsp>>. Acesso: 18 Jul 2011c.