



Recebido em 05/11/2018. Aprovado em 10/11/2019. Publicado em 15/07/2020.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro

Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS
e-ISSN: 2359-5876



BANCO DE TALENTOS NA GESTÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA PARA A PREFEITURA MUNICIPAL DE CASCAVEL/PR

Cristina Dulce Schmitz Lopes de Oliveira ¹

RESUMO

Este Relato Técnico tem como objetivo apresentar uma estratégia de seleção interna da força de trabalho disponível, por meio de um Banco de Talentos, de forma a aproveitar competências pessoais e profissionais, resultando em serviços de mais qualidade e funcionários mais motivados na Prefeitura Municipal de Cascavel-PR, uma vez que atualmente esse Município não dispõe de uma rotina para otimização do quadro de servidores, usada a favor da organização, ou usada em favor dos servidores da Prefeitura de Cascavel como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Os dados da pesquisa foram coletados usando uma pesquisa qualitativa e, como método de procedimento, o estudo de caso com o propósito de identificar um problema, analisar as evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções, a partir da observação participante e análise documental. Este Relato apresenta uma ferramenta útil para gerir de forma eficiente seus funcionários: o Banco de Talentos. Essa ferramenta, que já é realidade para os servidores públicos da União, se mostra eficiente não apenas para o Gestor da Prefeitura de Cascavel, ou do Departamento de Gestão de Pessoas com resultados positivos como resolução de conflitos, redução do absenteísmo, a redução do turnover, mas também para o próprio corpo de funcionários como forma de valorização, além de trazer novas perspectivas e expectativas profissionais. Todavia, alguns obstáculos devem ser superados ao longo do processo como o tempo e o custo e, sobretudo, a burocracia presente sobremaneira nos órgãos públicos, sobre os quais foram apresentadas ferramentas para sua superação, usando do planejamento e o gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Banco de Talentos; Seleção Interna; Gestão Pública; Gestão de Pessoas.

TALENT BANK IN THE PUBLIC MANAGEMENT: A PROPOSAL FOR THE MUNICIPAL COUNCIL OF CASCAVEL / PR

ABSTRACT

This Technical Report aims to present a strategy of internal selection of the available workforce, through a Talent Bank, in order to take advantage of personal and professional skills, resulting in higher quality services and more motivated employees in the Cascavel City Hall -PR, since at present this Municipality does not have a routine for optimization of the server board, used in favor of the organization, or used in favor of the servers of the City Hall of Cascavel as an opportunity for growth and professional development. The research data were collected using a qualitative research and, as a procedure method, the case study with the purpose of identifying a problem, analyzing the evidence, developing logical arguments, evaluating and proposing solutions, from participant observation and documentary analysis . This Report presents a useful tool to efficiently manage its employees: the Talent Bank. This tool, which is already a reality for the public servants of the Union, proves to be efficient not only for the Manager of the Municipality of Cascavel, or the Department of People Management with positive results such as conflict resolution, reduction of absenteeism, reduction of turnover, but also for the staff itself as a way of valuing, in addition to bringing new perspectives and professional expectations. However, some obstacles must be overcome during the process, such as time and cost and, above all, the bureaucracy present in public bodies, which have been presented with tools to overcome them, using planning and project management.

Keywords: Talent Bank; Internal Selection; Public Management; People Management.

¹ Especialista em Gestão Pública e Gerenciamento de Projetos pela Unioeste.
E-mail: cristinads@cascavel.pr.gov.br

1. INTRODUÇÃO

Vários modelos de administração são adotados e utilizados desde a época da revolução industrial. Ainda hoje muitas organizações adotam as teorias de administração de Taylor e Fayol. Taylor apresentou o conceito do *homo economicus*: os funcionários das empresas eram movidos por recompensas salariais, econômicas e materiais (CHIAVENATO, 2009). Os funcionários eram selecionados basicamente por sua capacidade física para determinada tarefa e não tinham muita importância dentro das organizações sendo facilmente substituídos por outros funcionários que produzissem mais. Hoje existe outra visão sobre o capital humano, quando a valorização do funcionário pode gerar resultados surpreendentes.

Ainda segundo o autor, a empresa é um organismo vivo que recebe influência constante das pessoas que a compõe. É indiscutível a necessidade de investir em ferramentas de gestão com o propósito de aproveitar o talento dessas pessoas nas mais diversas atividades da organização de forma a extrair o máximo de suas competências, sejam elas técnicas ou pessoais.

Isso se aplica também ao serviço público. No entanto, para que seja possível executar a gestão de talentos na organização pública é necessário superar a burocracia ali presente, que de acordo com a Teoria da Burocracia desenvolvida por Max Weber já foi considerada indispensável ao funcionamento do Estado. Ainda, de acordo com Araújo (2007), na década de 1930 a aplicabilidade dessa Teoria no setor público ganhou fama, quando foi adotado por vários países ocidentais após a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, influenciou fortemente a elaboração da Constituição Federal de 1988, como é possível perceber nos princípios que regem a Administração Pública.

Para Merton (1981, apud MAXIMIANO, 2000) a burocracia de fato apresenta algumas disfunções, como a valorização excessiva dos regulamentos, o excesso de formalidade, a resistência às mudanças, a despersonalização das relações humanas, a hierarquização dos processos decisórios, a exibição dos sinais de autoridade e a dificuldade no atendimento aos clientes.

Dessa forma, a área de Gestão de Pessoas tem um papel fundamental em gerir seus funcionários em contextos de trabalho através de ferramentas de controle, para identificar as melhores condições para cada tipo de serviço, as competências necessárias a serem desenvolvidas, os fatores que motivam os trabalhadores e os recursos e as estruturas necessárias para a execução das atividades.

Mas será que, apesar da rígida burocracia evidente nas máquinas públicas, é possível que a área de Gestão de Pessoas consiga gerir de forma eficiente seus funcionários e instituir um processo de seleção interna, alinhando a força de trabalho disponível às necessidades institucionais? A esta pergunta pretende-se responder com este Relato, apresentando uma proposta de gestão eficiente do efetivo corpo funcional proveniente dos concursos públicos realizados no Município de Cascavel através do recrutamento interno, transformando o capital humano em capital intelectual, por meio do Banco de Talentos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sabe-se que no serviço público existem várias formas de provimento de cargos, rotação de cargos, transferências, entre outros, mas apenas uma entrada: o concurso público, conforme preconiza o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em outubro de 1988, consagra o princípio republicano da igualdade de acesso aos cargos e empregos no serviço

público, conforme dispõe do artigo 37, inciso II:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...)

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988).

O concurso público é um processo administrativo de gestão, que visa selecionar as pessoas mais aptas e capazes para o exercício das funções e atribuições referentes aos cargos e empregos públicos, por critérios claros e objetivos, previamente definidos. O texto constitucional afirma que a única forma para o ingresso no cargo público é mediante aprovação em concurso público (à exceção dos cargos tidos como de confiança) a fim de preservar os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, como leciona Meirelles (1997, p. 380).

O concurso é o meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, consoante determina o art. 37, II, da CF. Pelo concurso afastam-se, pois, os ineptos e os apaniguados que costumam abarrotar as repartições, num espetáculo degradante de protecionismo e falta de escrúpulos de políticos que se alçam e mantêm no poder leiloando cargos e empregos públicos.

Meirelles (1998, p. 67) esclarece que “a legalidade, como princípio de administração significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e se expor a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso”.

Em suma, o princípio da legalidade em poucas palavras significa que, diferentemente do indivíduo que é livre para agir, podendo fazer tudo o que a lei não proíbe, a administração somente poderá fazer o que a lei manda ou permite. Aliado a isso, tem-se a burocracia excessivamente presente do serviço público.

O termo burocracia tem uma fama negativa nas organizações atuais, sendo associado a infinitas regras e morosidade, todavia, as regras e os procedimentos burocráticos resultam na padronização de processos, assim, todos recebem um tratamento igual e sabem quais são as regras, isto permite a muitas organizações tornarem-se extremamente eficientes (Daft, 2006, p. 33). Esse modelo de gestão, com as devidas proporções, pode adequar-se, portanto, aos princípios constitucionais da moralidade, da impessoalidade e da legalidade presentes nas organizações públicas, e ainda manterem-se eficientes.

Para superar as restrições que a burocracia pode apresentar ou mesmo a Constituição Federal por meio de seus princípios invioláveis, Mello (2006) explica que a “discricionariedade, portanto, é a margem de liberdade que remanesce ao administrador para eleger, segundo critérios consistentes de razoabilidade, um, dentre pelo menos dois

comportamentos cabíveis, perante cada caso concreto, a fim de cumprir o dever de adotar a solução mais adequada à satisfação da finalidade legal”.

Desta forma à Administração Pública cabe estabelecer estratégias para obter resultados satisfatórios a partir da discricionariedade que lhe é devido. Na administração estratégica, se busca que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo e, para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na administração central ou em áreas operacionais, mas também em áreas de apoio, como é o caso da área de Recursos Humanos (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

Ainda segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) as relações de trabalho na década de 30 eram bastante limitadas.

As relações de trabalho não eram pautadas pela legislação trabalhista. As empresas executavam apenas funções de registro, controle de quantidade de pessoal, suas preferências no trabalho e folha de pagamento. Essas atividades não eram sequer contempladas em um órgão específico para esse fim, e sim, juntamente a outros processos administrativos, como controle de material e contábil. Com o advento da legislação trabalhista, criação do Ministério do Trabalho, surge o Departamento de Pessoal, com objetivos meramente burocráticos, dirigidos às exigências legais (décadas de 30 a 50).

A Administração de Recursos Humanos como é conhecida hoje teve seu início na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de pessoal e Relações Industriais (GIL, 2009). A Administração de Recursos Humanos surgiu com o objetivo de oferecer para a organização uma visão sistêmica de seu pessoal. As tarefas operacionais e burocráticas foram transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional (ARAÚJO, 2006).

Para Chiavenato (2006) a Gestão de Recursos Humanos pauta-se em três características fundamentais: pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização, dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais; as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos; pessoas como parceiras da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso; como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc.

Trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência. Daí surge a ênfase atribuída ao estudo do papel estratégico da administração de Recursos Humanos.

Conforme Carbone (2009, p. 72) “a partir deste novo modelo de estratégia organizacional, a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais”.

Uma das ferramentas que a área de Gestão de Pessoas dispõe é o Plano de Cargos, Salários e Carreiras, que segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) pode ser entendido como um processo contínuo de interação entre o trabalhador e a organização em busca de atender os objetivos e interesses dos envolvidos. Da mesma forma, Shein (1996) afirma que a

carreira está relacionada à evolução e desenvolvimento da vida profissional ao longo do tempo.

O plano de carreira do serviço público difere entre os poderes, estruturas e categorias, sendo criados através de leis ou decretos. No Município de Cascavel vigoram dois Planos de Cargos, Carreiras e Salários: um refere-se aos cargos do Magistério, instituído pela Lei nº 6.445/2014, e outro plano refere-se aos demais cargos, instituído pela Lei nº 3.800/2004.

O plano de carreira pode contribuir para a valorização dos profissionais da empresa, concebendo-os como um ser humano que possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado globalizado e de alta competitividade.

No entanto, é importante destacar que há uma grande diferença entre o plano de carreira no setor privado e no público: enquanto a evolução no plano privado refere-se à evolução em cargo para a ascensão na carreira, no serviço público esta ascensão ocorre de forma estruturada com ênfase na questão salarial, porém sempre no mesmo cargo.

Os Planos de Carreiras do Município de Cascavel não garantem aos servidores o desenvolvimento profissional por meio de suas competências: habilidades, interesses e talentos, mas basicamente três critérios: antiguidade, formações acadêmicas e profissionais e o desempenho, que lhes proporcionam, portanto, avanços salariais.

Durante muito tempo, ao falar-se em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje se fala não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados.

Gil (2007) “acredita que isso significa que os empregados precisam ser felizes”. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Além disso, é importante saber quais são os talentos necessários para a empresa.

Chiavenato (1975) entende que a Gestão de Recursos Humanos "consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho".

Assim, a área de Gestão de Pessoas tem um papel fundamental no processo de conhecer as demandas de sua empresa e os recursos humanos com todas as suas habilidades que pode-se chamar de “Banco de Talentos”, a fim de obter os melhores resultados institucionais, como será apresentado neste relato.

3. MÉTODOS

Para Lüdke e André (1986), o que vai determinar a escolha da metodologia é a natureza do problema a ser estudado. O presente Relato tem por objetivo apresentar uma estratégia de seleção interna da força de trabalho disponível de forma a aproveitar competências pessoais e profissionais, resultando em serviços de mais qualidade e funcionários mais motivados na Prefeitura Municipal de Cascavel-PR. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e como método de procedimento o estudo de caso.

A pesquisa qualitativa não busca enumerar dados, e sim descrevê-los e explicá-los mediante o contato do pesquisador com o objeto da pesquisa (VIEIRA; ZOUAIN, 2005). Dessa forma, a presente pesquisa buscou considerar os aspectos subjetivos do problema ao que se pretende apresentar uma solução e que por ser exploratória auxilia no entendimento detalhado de todas as informações. O método utilizado de estudo de caso foi aplicado em

razão do propósito de identificar um problema, analisar as evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções. Segundo Gil (1995), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

Dessa forma, o presente Relato se propõe a coletar os dados não de forma quantitativa, mas qualitativa a partir da observação participante e análise documental. Na observação participante, o observador se coloca na posição dos observados, devendo se inserir no grupo a ser estudado como se fosse um deles, pois assim tem mais condições de compreender os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e características do funcionamento daquele grupo (BARDIN, 1997). Esse método de coleta de dados possui como vantagem o fato de possibilitar a obtenção da informação exatamente durante a ocorrência espontânea do fenômeno (QUEIROZ et al., 2007), e proporciona maior proximidade entre o pesquisador e o contexto do fato pesquisado, além da experimentação do evento no próprio lugar de seu acontecimento e sua contextualização. Esses fatores contribuem em muito para um melhor entendimento do objeto de estudo (LIMA, M; ALMEIDA; LIMA, C, 1999; PROENÇA, 2008).

A análise documental, por sua vez, “deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos” (MOREIRA, 2005).

O presente estudo de caso ocorreu no período de julho a agosto de 2018 e aborda uma temática que possui poucos estudos anteriores, especialmente no campo da gestão pública: recrutamento interno. Dessa forma, os métodos utilizados, sendo a análise documental associada à observação participante, contribuíram para que a pesquisa alcançasse a profundidade necessária sobre o tema do presente Relato a fim de alcançar o propósito que se propõe de apresentar um projeto de intervenção na situação-problema.

4. CONTEXTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Prefeitura Municipal de Cascavel conta atualmente com aproximadamente 10.000 servidores, sendo desses 8.529 com vínculos efetivos, ou seja, ingressaram no serviço público após aprovação em concurso público. A exigência de realização de concurso para posse em cargo público é constitucional, devendo ser composto de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego.

Entre autores que já discutiram a respeito dos concursos públicos, não há um consenso acerca de suas vantagens ou desvantagens. Para uns os concursos garantem um acesso igualitário aos cargos de forma a proporcionar às instituições públicas, profissionais qualificados e competentes (MOTTA, 2011), para outros, o servidor público muitas vezes tem sido colocado dentro de suas atividades sem muito preparo, ou seja, logo após sua aprovação nas provas já inicia seu expediente (TANIGUCHI; ARTEN, 2010).

No Município de Cascavel, para cada cargo existe um conteúdo programático sobre o qual as questões das provas são elaboradas, sendo que a aplicação e correção das mesmas são usualmente realizadas por banca contratada para esse fim, senão realizadas pela própria equipe de Recursos Humanos. Para a elaboração das questões, além do conteúdo programático que são assuntos de conhecimentos gerais e específicos de cada cargo, também é levado em conta o nível de escolaridade exigido do candidato para investidura no cargo, podendo variar entre nível básico, médio ou superior de acordo com as exigências de cada



cargo.

A área responsável pelo recrutamento e seleção dos servidores do Município de Cascavel é o Departamento de Gestão de Pessoas, por meio da Divisão de Concursos, composto por apenas 3 servidores efetivos, além da Diretora do Departamento. Além desse serviço, a área também é responsável pela gestão do quadro de vagas que é composto por 120 cargos diferentes, transferindo os servidores a pedido ou por necessidade do serviço de um setor.

Atualmente, são realizados em torno de 3 concursos públicos ao ano para provimento de vagas e para cadastro reserva, sendo que o aproveitamento dos candidatos aprovados nesses certames quase sempre chega a 100%. Mensalmente são chamados para assumirem alguma vaga na Prefeitura de Cascavel em média 150 novos candidatos, que são distribuídos aleatoriamente entre as vagas disponíveis. Esse número é composto por vagas de reposição, quando o candidato é convocado para substituir o servidor que desligou-se da Prefeitura por meio de exoneração, aposentadoria ou demissão, e por vagas de acréscimo, quando o candidato é convocado para assumir um posto de trabalho para ampliação de serviços, como novas escolas, novas unidades de saúde, ou até mesmo para ampliação de equipes de trabalho.

À exceção dos cargos do Magistério, os candidatos convocados para assumirem os cargos são encaminhados para a vaga que possui maior urgência de seu preenchimento, uma vez que os editais de chamada são emitidos levando-se em consideração a necessidade apresentada pelas diversas secretarias que compõe a estrutura organizacional da Prefeitura para uma demanda já existente. Dessa forma, a vaga mais urgente para um determinado cargo tem prioridade no preenchimento.

Para os cargos do Magistério existe um procedimento diferenciado na definição do local de trabalho: por ordem de sua classificação no concurso, os candidatos podem escolher a vaga (Escola ou Centro Municipal de Educação Infantil), que normalmente se dá em razão da proximidade com a residência do candidato.

As vagas referenciadas se referem aos locais de trabalho possíveis para um determinado cargo, por exemplo, o cargo de Zelador pode desempenhar as funções de seu cargo em diversos locais vinculados a Prefeitura de Cascavel, na área da educação, na saúde, meio ambiente, entre outros. Todavia, as características de suas atividades podem variar de acordo com esses locais. Outro exemplo é o cargo de Agente Administrativo, que possui por sua natureza atividades administrativas, e que podem sofrer variações extremas em razão de seu local de trabalho, podendo realizar atividades essencialmente relacionadas a atendimento ao público ou atividades mais burocráticas, como processos administrativos disciplinares.

No processo de distribuição dos candidatos às vagas não é rotina considerar o perfil do candidato ou suas competências para assumir determinada função. O procedimento não acontece de forma coordenada de forma a aproveitar as potencialidades que acompanham os candidatos admitidos no serviço público, e são raras as vezes em que o candidato tem a possibilidade de escolher sua vaga ou que a Prefeitura encontra nesse processo o perfil necessário para suas demandas.

É importante destacar que após o ingresso do candidato na vaga ele pode solicitar a qualquer tempo uma transferência para outro local de trabalho de seu interesse, no entanto, apesar de existir um procedimento formal a ser seguido e uma rotina bem definida a respeito desse processo que é gerido pelo Departamento de Gestão de Pessoas, o processo é lento e burocrático e não há sinais de que os critérios adotados para aprovação do pedido de transferência são em razão das competências pessoais e profissionais do solicitante, que por vezes culmina na desmotivação do servidor ou pior, em seu desligamento do serviço público.

Por outro lado, quando a Prefeitura por meio de algum de seus Órgãos necessita

preencher uma de suas vagas ou percebe que um de seus funcionários não possui o perfil necessário para o serviço, esses recorrem ao Departamento de Gestão de Pessoas, para que seja convocado um novo candidato de concurso para sua substituição ou aquele é colocado a disposição do Departamento Pessoal para ser transferido para outro Órgão. Todavia, não existe atualmente uma ferramenta de gestão com o cadastro do perfil dos servidores da Prefeitura onde o Departamento de Gestão de Pessoas possa recorrer para identificar um candidato em potencial para aquela vaga, evitando que o ciclo de convocação de candidato de concurso para vagas aleatórias se repita.

O que se percebe é que o processo de transferência existente não demonstra ser uma rotina para otimização do quadro de servidores, usada a favor da organização, ou usada em favor dos servidores da Prefeitura de Cascavel como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Restando claro que a única forma para o ingresso no cargo público é mediante aprovação em concurso público e que esse procedimento não permite uma seleção a partir do perfil do candidato à vaga, o foco deste Relato passa a ser seleção interna como ferramenta para gerir de forma eficiente seus funcionários.

Dessa forma, apesar de a Prefeitura já ter despertado para o importante papel que a Gestão de Pessoas possui na construção de um valioso patrimônio intelectual, atentando principalmente para os preceitos legais nos processos de seleção, se percebe que existe a necessidade urgente em instituir a gestão de talentos na Prefeitura de Cascavel, sendo extremamente relevante conhecer as potencialidades que possui a sua disposição e instituir estratégias para manutenção da motivação pessoal e profissional de seus colaboradores.

5. APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

Diante da Situação-Problema apresentada, onde ficou claro que a ausência de uma ferramenta para gestão de talentos do funcionalismo público do Município de Cascavel tem trazido consequências negativas tanto para a própria máquina pública que não conhece a força de trabalho que tem à sua disposição, quanto para o próprio quadro de servidores, que por vezes trabalha em áreas que pouco ou nada têm a ver com seus interesses profissionais, sua formação acadêmica ou vocação.

Assim, o propósito do presente relato é apresentar um projeto de intervenção para superação dos problemas apresentados que se divide em 3 Fases, quais sejam:

Fase 1 - Mapeamento das Vagas

Fase 2 – Banco de Talentos

Fase 3 – Gestão do Quadro de Vagas

Estas Fases são explicadas na sequência e sua ordem foi definida considerando o fluxo das atividades em sua ordem cronológica além da disponibilidade dos recursos necessários.

5.1. Fase 1 - Mapeamento das Vagas

A Fase do Mapeamento das Vagas consiste em estudo dos requisitos de formação, como cursos ou graduações, além de requisitos de competências pessoais mínimas necessárias para que um servidor possa atender as exigências do serviço de uma determinada vaga tais como capacidade de liderança, de comunicação, de controle emocional, apresentação pessoal, considerando, ainda, os diversos cargos que compõe o quadro. O perfil poderá ser de um único posto de trabalho, ou para uma equipe, um setor, uma divisão ou até mesmo um departamento (considerando a estrutura organizacional).

A partir das informações colhidas por meio do Mapeamento, será possível conhecer os diferentes níveis de complexidade dos serviços municipais, sobre os quais poderão ser aplicadas categorias de postos de trabalho, onde se exige menor qualificação profissional, intermediária e alta exigência.

Para a execução dessa Fase, será necessário elaborar um planejamento estratégico eficiente, uma vez que a estrutura organizacional do Município de Cascavel é bastante complexa, com uma grande diversidade de serviços. Na Fase 1, é importante a participação dos profissionais envolvidos com os serviços, que poderão contribuir com sua experiência e conhecimento prático das atividades desenvolvidas nas vagas a serem estudadas.

Em razão da complexidade desta Fase além do volume de dados a serem coletados, recomenda-se que a execução dessa Fase seja terceirizada a partir da contratação de empresa especializada para consultoria que desenvolverá a pesquisa e mapeamento dos serviços do Município. Essa contratação encontra amparo na Lei Federal nº 8.666/1993 que institui as normas para licitações e contratos da Administração Pública. É importante destacar que para uma contratação de qualidade é imprescindível que o setor interessado, neste caso o Departamento de Gestão de Pessoas, defina exatamente o que está precisando nos mínimos detalhes. Isso se dá por meio do Termo de Referência.

O Termo de Referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato (BRASIL, 2000).

A terceirização desse serviço apresenta vantagem ainda, pois o quadro de servidores do Setor competente conforme disposto no Contexto da Situação-Problema é extremamente reduzido (3 servidores efetivos), que fazem a gestão dos quadro de pessoal com mais de 8.000 servidores, além de organizar os concursos públicos municipais.

Desta forma, sabendo que todo gasto público deve ser previsto na Lei das Diretrizes Orçamentárias (BRASIL, 1988), a contratação deverá ser planejada para o ano de 2020, uma vez que a LDO é anual e deve ser elaborada até oito meses antes do encerramento do exercício. Nos termos do artigo 165 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), a Constituição confere ao Chefe do Poder Executivo a iniciativa das leis que envolvem matéria orçamentária: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual. Trata-se de uma iniciativa privativa e indelegável. A omissão do Chefe do Executivo na elaboração das qualquer das três propostas orçamentárias (PPA, LDO, LOA) importa em crime de responsabilidade.

O desafio que se apresenta nesta Fase será o de manutenção das informações sobre as vagas, de forma a mantê-las constantemente atualizadas. Portanto, esse trabalho deverá ser realizado em consonância com a área de Organização e Métodos da Prefeitura, responsável em gerir a estrutura administrativa do Município.

5.2. Fase 2 – Banco de Talentos

A Fase 2 requer o desenvolvimento de uma ferramenta interativa e dinâmica, onde serão cadastradas informações a respeito dos servidores que não se resumam aos dados contratuais ou meramente formais, mas informações relativas aos interesses pessoais, profissionais, outras formações além daquelas exigidas em concurso, cursos complementares, ou outros dados relevantes para que seja possível conhecer o perfil dos servidores e quais são as áreas de trabalho com as quais se identifica, ou seja, o currículo do servidor.

A alimentação de banco de dados poderá ser feita pelo Departamento de Gestão de

Pessoas já no ato de ingresso do servidor em seu cargo público que poderá ser atualizado e complementado pelo próprio servidor, ou cadastrado pelo próprio servidor. Por essa razão se faz necessário o desenvolvimento de uma ferramenta de sistema on-line, onde as informações estarão disponíveis em tempo real. Preferencialmente que a ferramenta seja disponibilizada também na versão de aplicativos para smartphones, alcançando uma abrangência para seu acesso ainda maior.

O banco de talentos poderá ser usado para localizar dentre os quase 8.000 colaboradores, aqueles que possuem o perfil necessário para um determinado serviço, para projetos e para posições de gestão ou de chefia. A partir dele será possível conhecer, de fato, a força de trabalho que o Município tem a sua disposição.

Para a execução dessa fase, para atingir um nível elevado de eficiência na gestão das informações colhidas, requer um software de gestão de modo a facilitar uma análise contínua da evolução funcional, por meio da disponibilização de informações prestadas pelos próprios servidores. Além, é claro, de maximizar o tempo e diminuir custos operacionais e de pessoal.

A Fase 2 requererá investimento também na comunicação e divulgação dessa nova ferramenta para que se obtenha sucesso na alimentação de suas informações por parte dos servidores. Para isso poderão ser utilizados os meios de comunicação já existentes no Município, como o site do Município e o Portal do Servidor além de outros mecanismos existentes. É fundamental o investimento na comunicação interna aliada ao endomarketing. Brum (2005, p.42) afirma que, “comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento em que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para seus empregados, está fazendo comunicação interna”.

Recentemente o Governo Federal, por meio do Ministério de Planejamento, lançou o Sigepe Banco de Talentos, um aplicativo que permite cadastrar e consultar currículos de servidores federais de todo o Brasil. Dessa forma, é possível obter informações a respeito desse modelo de ferramenta para desenvolver o Banco de Talentos dos servidores municipais de Cascavel. Lembrando que essa Fase não requer um alto investimento financeiro, uma vez que para o desenvolvimento do software podem ser feitas parcerias com Universidades ou organizações para o desenvolvimento tecnológico, ou até mesmo pode partir do próprio corpo de servidores que possuam o conhecimento necessário para essa tarefa. As possibilidades são inúmeras.

5.3. Fase 3 – Gestão do Quadro de Vagas

A Fase 3 consiste em unir as informações colhidas na Fase 1 e na Fase 2. Após o mapeamento das vagas, será possível identificar o perfil necessário que o servidor ou servidora precisa possuir para ocupar determinada função; com as informações colhidas por meio do Banco de Talentos, será possível conhecer as potencialidades que o Município possui a sua disposição para o melhor aproveitamento da força de trabalho (respeitado os preceitos legais de não permitir o desvio da função relativo ao cargo efetivo ocupado). A gestão do quadro de vagas, portanto, promoverá a movimentação do quadro de servidores de forma gradativa a fim de que o perfil do servidor seja compatível com o perfil da vaga que ocupa.

Para que haja a continuidade na prestação dos serviços do Município durante o processo de movimentação do quadro, as vagas desocupadas pelos servidores poderão ser ocupadas pelos candidatos convocados do concurso público como forma de reposição, assim se dará o Fluxo da Gestão do Quadro de Vagas: abre-se uma vaga com um determinado perfil de requisitos – a vaga é preenchida por servidor com perfil compatível – a vaga do servidor é preenchida por candidato de concurso.

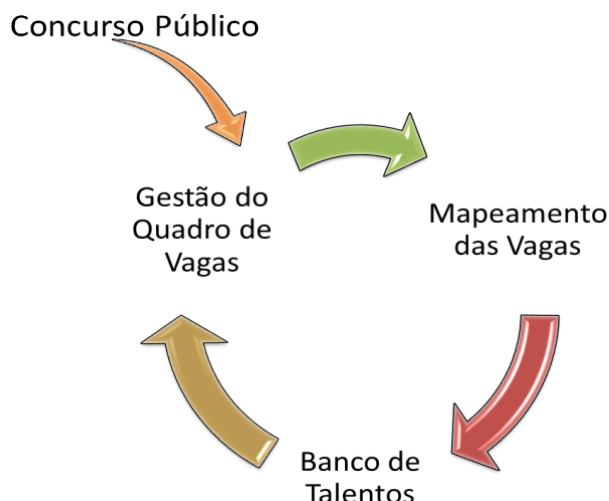


Figura 1 – Fluxo da Gestão do Quadro de Vagas

Fonte: Elaborado pela autora.

A Fase 3 deverá ser gerido pelo Departamento de Gestão de Pessoas, que poderá integrar as informações colhidas a partir do mapeamento das vagas à ferramenta do banco de talentos, quando, além de cadastrar o seu perfil, o servidor também poderá candidatar-se a uma vaga de seu interesse. É importante destacar que não se trata de concurso interno, mas sim de oportunidade, prevalecendo a discricionariedade do Gestor na escolha do candidato que, a partir das informações alimentadas no Banco de Talentos, melhor atenda a necessidade do serviço.

Para o sucesso da implantação da Fase 3 faz-se necessário desenvolver um projeto a partir do qual será organizada cada etapa necessária para o alcance desse objetivo. Uma boa gestão de projetos é crucial para o sucesso de qualquer empreendimento, dessa forma, o *Project Management Institute* - PMI, uma das maiores associações para profissionais que atuam com gerenciamento de projetos, desenvolveu o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) que é o “Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” e reúne as melhores práticas mundialmente reconhecidas e aplicadas em organizações públicas e privadas (TORREÃO, 2007).

O Guia PMBOK® (2017) é dividido em 10 áreas de conhecimento para aplicação das metodologias dessa ferramenta: Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Custos, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento de Recursos Humanos, Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento das Partes Interessadas, Gerenciamento de Qualidade, Gerenciamento das Aquisições, Gerenciamento de Risco e Gerenciamento da Integração. Dessas 10 áreas chamamos a atenção o Gerenciamento de Custos e do Tempo. O custo do projeto certamente merece uma atenção especial, uma vez que o gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

O Gerenciamento do Tempo envolve os processos de: planejamento e gerenciamento do cronograma; definição e sequenciamento das atividades; estimativas dos recursos pelas atividades e das durações de cada atividade; e o desenvolvimento e controle do cronograma de todo o projeto. Para implantação da Fase 3, o Gerenciamento do Tempo talvez seja o mais desafiador para o gestor público. Muito se discute durante um projeto acerca de sua duração,

seja pelos riscos que o mesmo pode gerar caso haja atraso, seja pelo orçamento que está apertado e não permite atrasos muito grandes, entre outros fatores que possam ser consequências de um mal gerenciamento do tempo de realização de um projeto.

Todavia, seguindo as melhores práticas, expostas no PMBOK, vemos que existem diversas técnicas, ferramentas, metodologias e práticas que podemos utilizar para que se obter um maior controle do projeto, maximizando os resultados e minimizando os problemas que possam ocorrer no meio do caminho.

Além do projeto de implantação da Fase 3, também será necessário desenvolver um regulamento por meio de ato normativo a fim de orientar os servidores municipais a respeito do fluxo que envolve o Banco de Talentos e normatizar os procedimentos necessários para sua gestão.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES

Com a implantação de uma plataforma para o banco de talentos, a partir do qual qualquer servidor poderá fazer o cadastro de seu perfil, o Departamento de Gestão de Pessoas terá acesso em tempo real da força de trabalho que tem disponível para atender suas demandas que se tornam cada dia mais desafiadoras e exigentes.

O tempo estimado para sua total implantação é de três anos, sendo que os benefícios da intervenção ora proposta poderão ser percebidos a curto, médio e longo prazo. O Projeto de Intervenção apresenta 3 Fases para sua total implementação, todavia, ao concluir cada Fase a Prefeitura de Cascavel já poderá observar os benefícios resultantes de cada uma delas.

A curto prazo tem-se a Fase 1 – Mapeamento das Vagas, que é a Fase mais complexa a ser realizada, pois lida com um volume de informações extenso para uma equipe de pessoas resumida que hoje detém a responsabilidade de executá-la na Prefeitura de Cascavel, por essa razão foi sugestionada a contratação de empresa que fará o mesmo trabalho em menor espaço de tempo e com a mesma, senão, melhor qualidade, uma vez que poderá dispor de software já desenvolvido para essa finalidade, equipe em maior número de pessoas e o know-how para essa atividade, o qual deverá ser comprovado quando da contratação. O resultado da Fase 1 será um Mapa de toda a Prefeitura, de seus 25 Órgãos da Administração Direta, Indireta, de Natureza Meio e Fim, e de cada um dos centenas Setores que os compõe. O Mapa conterà todas as características necessárias que o servidor precisa possuir para atender suas demandas. Durante o seu desenvolvimento e após sua conclusão, o Mapeamento das Vagas possibilitará um novo olhar sobre a estrutura organizacional da Prefeitura de Cascavel como nunca antes fora possível.

A médio prazo, a conclusão da Fase 2 - Banco de Talentos, contribuirá para que o Departamento de Gestão de Pessoas possa conhecer as potencialidades que possui a sua disposição e instituir estratégias para manutenção da motivação pessoal e profissional de seus colaboradores. São inúmeros outros benefícios que surgem a partir desta Fase: conhecer seus colaboradores, a força de trabalho disponível, o nível de qualificação técnica e profissional, os anseios profissionais, as aspirações, e partir dessas informações criar ações como promover qualificações em suas áreas mais carentes, criar oportunidades para ocupações de funções, criar equipes para projetos específicos.

A longo prazo tem-se a última Fase, a Fase 3 – Gestão do Quadro de Vagas, que é a união entre as Fases 1 e 2. A Gestão do Quadro de Vaga promoverá a movimentação do quadro de servidores, considerando o perfil do servidor e o perfil da vaga. A Gestão se dará de forma multilateral: todas as partes interessadas terão acesso às informações, tornando um processo dinâmico e inovador. O servidor poderá candidatar-se à vaga de seu interesse,

colocando seu currículo a disposição do Gestor; os Órgãos da Prefeitura poderão acessar os currículos disponíveis para conhecer seus potenciais candidatos; o Departamento de Gestão de Pessoas terá o papel mais importante nesse processo, pois fará a gestão de todas essas rotinas, conduzindo a movimentação do quadro de funcionários com o propósito único de seleção e gestão de talentos do Município de Cascavel.

Hackman e Oldham (1980, 2005) concluem que existem fatos que podem orientar uma abordagem à problematização da crise da relação pessoa-trabalho, entre eles o fato de as pessoas não serem devidamente aproveitadas nem desafiadas no seu trabalho, caindo em sistemas de rotinização. Tal fato leva a que o trabalho seja pouco gratificante, pouco enriquecedor e gerador de inaptações do seu executante. Outra constatação refere ao fato de as pessoas serem mais adaptáveis do que geralmente se pensa que sejam. Na realidade, a experiência mostra que, quando querem, as pessoas revelam uma grande capacidade em aceitar novos desafios (pessoais e profissionais), bem como de adaptação a novos contextos e situações.

Dessa forma pode-se entender que, adequando o trabalhador a um serviço adequado, compatível com seu perfil profissional e pessoal, além de sua própria realização, poderá ter resultados positivos secundários, como resolução de conflitos, redução do absenteísmo, a redução do turnover, além de trazer novas perspectivas e expectativas para o funcionalismo.

Assim, mesmo diante da resistência que possa surgir em razão das mudanças propostas na intervenção, os desafios propostos tornam-se na realidade um fato motivador para a inovação no serviço público. Ademais, segundo Weisinger (2001), um empregado motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo.

Os desafios na administração pública são grandes quando fala-se em mudanças. O maior desafio é provavelmente a burocracia. Como já discutido neste Relato, a burocracia presente no serviço público onde há a valorização excessiva dos regulamentos, o excesso de formalidade, a resistência às mudanças e a hierarquização dos processos decisórios (MERTON, 1981, apud MAXIMIANO, 2000), pode se tornar o maior desafio a ser superado.

Com um planejamento bem elaborado, sobre o qual foi apresentado o Gerenciamento de Projetos, os fatores de risco, de recursos humanos, de custos, enfim, todos os fatores que envolvem o processo podem ser conhecidos antecipadamente e controlados no decorrer de sua execução evitando surpresas no decorrer de sua execução ou atrasos, devido a processos burocráticos não previstos.

Por fim, Gramigna (2002) apresenta outros benefícios do Banco de Talentos, como: a) auxilia o processo sucessório de remanejamento, promoções e a realocação de talentos; b) identifica necessidades de treinamento e desenvolvimento; c) identifica talentos em potencial para a formação de equipes multidisciplinares; d) favorece a prática do rodízio; e) contribui para a assertividade na realocação de talentos; f) é essencial para o recrutamento interno.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de Gestão de Pessoas tem um papel fundamental em fazer a gestão de seu funcionalismo em contextos de trabalho através de ferramentas de controle, para identificar as melhores condições para cada tipo de serviço, as competências necessárias a serem desenvolvidas, os fatores que motivam os trabalhadores e os recursos e as estruturas necessárias para a execução das atividades. Esse papel se torna desafiador quando inserido em um contexto da administração pública onde, de acordo com o princípio constitucional da legalidade, a administração somente pode fazer o que a lei manda ou permite, e onde a

burocracia é bastante presente em suas rotinas.

Sabendo que a lei permite que o ingresso na carreira pública se dê apenas por meio de aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos, e que não há possibilidade de seleção externa no âmbito público através de currículo ou análise de perfil, cabe aos gestores públicos prover uma estratégia para que, após o ingresso do servidor na carreira, seja possível gerir seu quadro de forma aproveitar das potencialidades que acompanham os candidatos admitidos em sua esfera.

Desta feita, foi apresentado um Projeto de Intervenção de modo a superar a Situação-Problema que se apresenta na Prefeitura Municipal de Cascavel. O Projeto prevê a implantação de um Banco de Talentos gerido pelo Departamento de Gestão de Pessoas que, além de servir como ferramenta de uso para a própria Gestão, vem atender a uma expectativa natural do trabalhador: novas oportunidades. Sabe-se que essas oportunidades podem se apresentar de maneiras diferentes entre o funcionalismo, visto que se trata de mais de 8.000 pessoas, ocupando 120 diferentes cargos, entre aqueles de cunho operacional, de atividades de apoio, e aqueles de atividades técnicas, para atividades finalísticas. Dessa forma, cada grupo de cargos poderá fazer uso do Banco de Talentos de acordo com suas próprias expectativas.

O Banco de Talentos pode, sobretudo, ser apresentado como uma forma de valorização do funcionalismo público municipal, por meio do qual o Gestor demonstra interesse por eles, e preocupação em conhecer suas expectativas profissionais na organização, lhe concedendo por vezes oportunidades para seu desenvolvimento, e por que não dizer, de ascensão profissional, alinhando a força de trabalho disponível às necessidades institucionais.

Conclui-se, portanto que, não somente é possível a implantação da seleção interna por meio do Banco de Talentos como também se faz necessário para o desenvolvimento profissional de seu quadro de pessoal como para o crescimento institucional, aumentando principalmente a eficiência em seus serviços públicos e no engajamento de seu corpo funcional.

Insta destacar que, como complementação da estratégia de seleção interna, poderá ser desenvolvido um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas visando complementar o aprendizado organizacional. O treinamento e desenvolvimento é o instrumento mais adequado para suprir deficiências do conhecimento humano, visando à formação de talentos e a suprir as necessidades empresariais. Ademais, os benefícios esperados dos treinamentos são os ganhos de eficiência para a empresa, a agregação de conhecimento ao profissional, além de desenvolver o servidor enquanto pessoa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de. TEIXEIRA, M. L. M; MARTINELLI, D. P. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos?** Rev. adm. empres., São Paulo , v. 33, n. 2, p. 12-24, abr. 1993 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 abr. 2018.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, J. F. F. E. de. Avaliação da Gestão Pública: a administração pós burocrática. Portugal: Universidade do Minho, 2007. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>>. Acesso em 18 set. 2018.



BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1997. 176 p.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>.

_____. **Decreto Federal nº 3.555, de 8 de Agosto de 2000**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm>.

BRUM, A. de M. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo – SP: Editora Atlas, 8ª edição, 2006.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAFT, R. L. **Administração: formulação e implementação da estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

HACKMAN, J. R; OLDFHAM, G. R. **Work Redesign**. Reading, Massachusetts, US: Addison-Wesley, 1980.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, M. A. D. da S.; ALMEIDA, M. C. P.; LIMA, C. C. **A utilização da observação participante e da entrevista semiestruturada na pesquisa em enfermagem**. Rev. Gaúcha Enferm., Porto Alegre, v. 20, n. especial, p. 130-142, 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1997.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1998.

MELLO, C. A. B. de. **Discricionariedade e Controle Jurisdicional**. 2ª ed. São Paulo:





Malheiros, 2006. p. 48.

MERTON, R. K. Estrutura Burocrática e Personalidade. In: ETZIONI, A. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.

MOREIRA, S. V. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

MOTTA, F. Concurso Público: direito à nomeação e a existência de “cadastro de reserva”. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 24, 2011.

OLDHAM, G. R.; HACKMAN, J. R. How job characteristics theory happened. In K. G. Smith, e M. A. Hitt (Eds.), **Great minds in management: The process of theory development** (pp. 128-150). Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

PROENÇA, W. de L. **O método da observação participante**. Rev. Antropos, Brasília, v. 2, n. 1, p. 8-31, 2008.

QUEIROZ, D. T. et al. **Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde**. Rev. Enferm. UERJ, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 276-283, 2007.

SHEIN, E. **Liderança e Cultura Organizacional**. In Druker, P. (org). **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

TANIGUCHI, K.; ARTEN, K. C. S. **O paradigma da estabilidade do funcionário público federal frente ao princípio da eficiência**. Revista de Direito, v. 13, n. 17, p. 73-88, 2010.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P. & FORTUNA, A. A. M. **Gestão de Pessoas: Uma abordagem aplicadas as estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TORREÃO, P. **História do Gerenciamento de Projetos**, 2007. Disponível em: <<https://pontogp.wordpress.com/2007/04/23/historia-do-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em 27 set. 2018.