

BANCO DE TALENTOS EM COMPRAS PÚBLICAS: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Alanna Guias Santos Reis¹, Leandro do Carmo Santana², Letícia Mara da Conceição de Castro³, Lília Dantas Gonçalves⁴, Lucas Pedersoli Franco⁵ e Virgínia Bracarense Lopes⁶

Resumo

O Estado de Minas Gerais vem empreendendo esforços para a implantação de um Centro de Compras Compartilhadas (CCC) em sua estrutura administrativa. A futura unidade terá como objetivo desenvolver e operacionalizar os macroprocessos de compras e de contratos dos órgãos e das entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional. Diagnósticos iniciais subsidiaram o dimensionamento da força de trabalho, necessária para a atuação da nova unidade. Este trabalho apresenta um estudo de caso qualitativo que relata e analisa as ações empreendidas no campo da gestão de pessoas para mapear e prover os subsídios necessários para a seleção, a alocação e o desenvolvimento adequado de tais equipes. Enfatiza-se a iniciativa do Banco de Talentos em Compras Públicas, estratégia desenvolvida a partir de um modelo de gestão de pessoas por competências. O estudo de caso demonstra que o banco de talentos foi capaz de coletar informações relacionadas às experiências funcionais, aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes. A partir dos resultados obtidos, foram identificadas necessidades e oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores em compras públicas orientadas pelo modelo de gestão por competências.

Palavras-chave: Gestão por competências. Centralização de compras. Banco de talentos.

Abstract

The government of Minas Gerais has been making efforts to implement a Shared Procurement Center in its administrative structure. The future unit will aim to develop and operationalize the purchases and contracts of its agencies and departments. Initial diagnoses supported the sizing of the workforce needed for the new unit to operate. This paper presents a qualitative case study that reports and analyzes the actions taken in the field of people management to map and provide the necessary subsidies for the selection, allocation, and adequate development of such teams. Emphasis is given to the initiative of the Talent Pool strategy developed from a competence based management model. The case study demonstrates that the Talent Pool was able to collect information related to functional experiences, knowledge, hard and soft skills. Based on the results obtained, opportunities and needs were identified to the development of the contributors in public procurement guided by competency management.

Keywords: Competency management. Shared procurement. Talent Pool.

¹ Bacharel em Administração Pública (Fundação João Pinheiro – FJP). Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

² Bacharel em Administração Pública (Fundação João Pinheiro - FJP). Bacharel em Direito (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG). Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

³ Bacharel em Administração Pública (Fundação João Pinheiro - FJP). Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social

⁴ Bacharel em Administração Pública (Fundação João Pinheiro - FJP). Bacharel em História (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG). Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

⁵ Bacharel em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

⁶ Especialista em Direito Público (Instituto de Educação Continuada – PUC-Minas). Superintendente de Diretrizes e Inovação na Gestão Logística e Patrimonial da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

Introdução

O Estado de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag), entre outubro de 2019 e o momento de elaboração deste artigo⁷, vem desenvolvendo projeto voltado à ampliação da centralização das compras públicas no Poder Executivo Estadual, para atendimento às necessidades de contratações de 44 órgãos e entidades localizados em Belo Horizonte. Por meio da estratégia de centralização, busca-se padronizar procedimentos de contratações, profissionalizar os agentes de contratação, aprimorar estratégias de compras, qualificar o diálogo com o mercado fornecedor e ampliar a qualidade do gasto público.

A proposta prevê a centralização dos procedimentos contemplando as principais modalidades de licitação e as contratações diretas, bem como aqueles relativos à gestão das atas de registro de preços e contratos administrativos. Ao longo dos estudos, estimou-se que a futura unidade processará anualmente, em média, 2.600 processos de compras, concentrando R\$ 5,7 bilhões/ano em valores homologados, demandando, para tanto, um corpo funcional de aproximadamente 440 colaboradores.

Este trabalho relata e analisa as ações empreendidas no campo da gestão de pessoas para mapear e prover os subsídios necessários para a seleção e alocação adequada dos profissionais que atuarão no futuro Centro de Compras Compartilhadas (CCC), entre as quais destaca-se a iniciativa do Banco de Talentos em Compras Públicas, desenvolvida a partir de um modelo de gestão de pessoas por competências.

Para além desta introdução, o artigo apresenta uma breve abordagem acerca da gestão de pessoas por competências. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada neste estudo e o caso do banco de talentos é elucidado. Por fim, apresenta os resultados provenientes desta iniciativa e as oportunidades identificadas.

Gestão de pessoas por competências

Embora o conceito de competências tenha sido interpretado de diferentes maneiras ao longo do tempo, Dutra, Hipólito e Silva (2000) esclarecem que sua atual concepção tende a compreender tanto características e traços de personalidade, que contribuam para que o indivíduo realize entregas com maior facilidade, quanto o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho. Contidas na definição acima, as distinções entre competências flexíveis (*soft competencies*), que envolveriam traços de personalidade, e competências rijas (*hard competencies*), limitam-se a assinalar as habilidades exigidas para tal ou qual trabalho específico (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Parry (1996, p.50), nesse sentido, oferece uma sistematização do conceito e o relaciona com o aspecto da educação para o trabalho. O autor define as competências como a “combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte de um trabalho, que podem ser

⁷ Artigo escrito em fevereiro de 2022.

mensuradas através de padrões bem aceitos, e que podem ser melhorados através de treinamentos e desenvolvimento.”

Destaca-se, para os propósitos deste estudo, a relação direta estabelecida entre a noção de competências e a busca pela melhoria dos resultados no trabalho, o que reforça a importância da gestão por competências como uma prática gerencial (MÂSIH; SILVA JR; RAMOS, 2008). De fato, como apontam Barbosa, Ferraz e Ávila (2004, p.3),

A gestão de competências, ao promover a articulação entre produção e educação, tem uma difícil missão: ser uma ponte real entre a possibilidade de ganhos organizacionais, ao mesmo tempo em que se propõe a recompensar o esforço dos indivíduos.

Dentro dessa perspectiva, apresenta-se, aqui, um estudo descritivo de iniciativa desenvolvida sobre os pilares da gestão por competências, que se propôs a qualificar as informações disponíveis quanto ao perfil da força de trabalho atuante nas compras públicas do Poder Executivo mineiro, gerando subsídios para tomada de decisão desde a composição de equipes de trabalho, bem como necessidades e oportunidades de qualificação e desenvolvimento.

Parâmetros metodológicos

Este trabalho apresenta um estudo de caso de caráter qualitativo, realizado a partir de pesquisa documental e observação participante dos autores nas ações do Projeto CCC. Conforme explica Godoy (2006), estudos de caso têm sido amplamente utilizados nos estudos organizacionais no Brasil e no mundo. A metodologia se mostrou adequada a este trabalho por se tratar de iniciativas únicas e específicas, que demandam esforços de caracterização e sistematização de suas peculiaridades.

Para a construção do presente artigo, foi realizada uma pesquisa documental abrangendo as propostas das ações, bem como os relatórios de execução e de resultados produzidos pela equipe do Projeto CCC, com o objetivo de descrever as etapas seguidas e os resultados alcançados. Para compreensão das escolhas metodológicas feitas pela equipe, da avaliação do contexto de execução e das contingências envolvidas, foram registradas as análises a partir da observação participante.

O Projeto do Centro de Compras Compartilhadas (Projeto CCC)

A estratégia de centralização de serviços pode ser descrita como uma concentração dos recursos voltados ao processamento de atividades comuns e repetitivas, as quais se encontram espalhadas pela organização. O objetivo é a redução de custo e o aprimoramento do nível dos serviços oferecidos aos denominados clientes internos. (SCHULMAN *et al*, 1999, *apud* FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010). Pode-se dizer, portanto, que o compartilhamento de serviços envolve a consolidação organizacional e o redesenho dos processos para prestação de serviços para as unidades da organização, que terceirizam tais atividades não para um fornecedor externo, mas para outra área da mesma organização (THOMAZ; CRUZ, 2013).

O Projeto CCC foi proposto em 2019 em consonância com a aprovação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030. A opção pela ampliação da centralização de compras

encontra-se expressa em uma das seis diretrizes da área temática Planejamento e Gestão, que estabelece:

Potencializar a abrangência e eficácia dos serviços compartilhados, centralizando e dando transparência aos processos de compras, alavancando tecnologias digitais e automatizando processos, visando à maximização das sinergias e otimização dos recursos. (MINAS GERAIS, 2019, p.79).

A diretriz expressa no PMDI também responde a algumas sinalizações do ambiente externo. A principal delas faz referência aos avanços na tramitação do então Projeto de Lei nº. 1.292/1995, que resultou na Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), Lei nº 14.133 (BRASIL, 2021), que prevê a criação de centrais de compras em estados e municípios. Em seu Art. 181, lê-se: “Os entes federativos instituirão centrais de compras, com o objetivo de realizar compras em grande escala, para atender a diversos órgãos e entidades sob sua competência e atingir as finalidades desta Lei”. A adequação à nova norma, ou o foco na expansão do modelo de centralização, no caso do Estado de Minas Gerais, que possui unidade dedicada, soma-se, então, à redução de gastos e ganho de eficiência, como principais argumentos em favor da implementação do projeto e das negociações implicadas no processo.

O escopo do Projeto CCC (2019) consiste, nesse sentido, em desenvolver e implementar uma unidade centralizadora para operacionalizar os macroprocessos de compras e contratos dos órgãos e entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional, sediados em Belo Horizonte, sustentado por áreas de atendimento, assessoramento jurídico e melhoria contínua.

No início das atividades do projeto, foi realizado um amplo diagnóstico das compras públicas estaduais, que identificou aspectos detalhados dos processos de compras conduzidos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, além de medir o tempo de dedicação dos respondentes em cada modalidade de contratação e na gestão de contratos. O levantamento identificou que, no período de 2015 a 2019, foram realizados cerca de 10.400 processos de compras/ano, totalizando cerca de R\$ 7 bilhões em valores homologados/ano, com o emprego de uma força de trabalho com mais de mil colaboradores (mar/2020).

Em seu desenvolvimento, o Projeto CCC desenvolveu ações na dimensão de gestão de pessoas desde suas primeiras fases, paralelamente aos esforços de mapeamento e redesenho de processos e tecnologia da informação. A princípio, foram realizados um diagnóstico amplo do tema de contratações e um Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), atuante nos macroprocessos de compras públicas no Estado de Minas Gerais. Por meio desses estudos, foi possível identificar a força de trabalho alocada nos órgãos/entidades, bem como quantificar a força de trabalho, que irá compor a futura unidade a ser implantada pelo projeto.

A etapa de diagnóstico revelou que a futura unidade conduzirá, em média, 2.600 processos de compras/ano, concentrando R\$ 5,7 bilhões/ano em valores homologados. Para atender a essa operação, estimou-se um corpo funcional de 438 colaboradores, oriundos das instituições a serem atendidas pelo CCC, tendo em vista a redução dos esforços nessas áreas.

Para compor a força de trabalho do CCC, algumas premissas e desafios foram levados em consideração. O primeiro desafio a ser considerado foi a experiência anterior de implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), em meados de 2014, que realocou colaboradores por meio de processo conduzido apenas pelas chefias, e em 2015, com uma nova gestão e a operação do CSC ainda não estabilizada, iniciou-se sua desmobilização, com o retorno de parte dos colaboradores ou a sua movimentação para outras instituições.

À luz desse histórico, foi identificado no diagnóstico um cenário de resistência e descrença, em relação à implantação de uma nova unidade centralizadora, bem como o anseio por um processo de seleção transparente, racional, imparcial e que envolva os colaboradores. Esse diagnóstico apontou, ainda, demandas por capacitações em compras públicas, além de identificar a ausência de registro de informações mais detalhadas sobre essa força de trabalho nos sistemas corporativos do Estado. Reforçando o contexto, há que se destacar a publicação da NLLC (BRASIL, 2021), que ratificou a necessidade de promover a gestão por competências no âmbito das compras públicas enquanto medida de governança e de responsabilidade da alta administração.

Diante desse contexto, surgiu a proposta de criação do banco de talentos, uma estratégia desenhada no âmbito do Projeto CCC, com base na gestão por competências (DUTRA, 2017), a partir da necessidade de conhecer o perfil da força de trabalho atuante no tema no Estado de Minas Gerais. A iniciativa, desenvolvida integralmente por servidores, em ferramenta gratuita e com aplicação de métodos ágeis, abriu canal direto com os colaboradores das áreas de compras, que puderam trazer informações sobre trajetória profissional, autopercepção quanto ao nível de seus conhecimentos e atitudes – aspectos necessários para atuar na temática, além de sinalizarem interesse em compor o futuro CCC e apresentar críticas, elogios e sugestões à Seplog. Com mais de mil respondentes (entre outubro/2020 e abril/2021), resultou em dados importantes que passaram a subsidiar a secretaria no desenvolvimento de estratégias de capacitação, de desenvolvimento de competências e de fomento à troca de experiências e conhecimentos entre os agentes públicos.

Banco de Talentos em Compras Públicas

O banco de talentos é uma iniciativa criada no âmbito do Projeto CCC para identificação e mapeamento do perfil da força de trabalho responsável pelas compras públicas estaduais, contemplando informações sobre formação, experiências, competências técnicas e comportamentais, independentemente do tipo de vínculo do colaborador com o Estado. A proposta surgiu como resposta à necessidade de contornar um déficit de informação que o Estado de Minas Gerais possui hoje: a falta de informações relativas ao histórico de experiências dos servidores, de suas atuais alocações, dos conhecimentos técnicos e comportamentais, da formação etc.

Esse banco tem como principais objetivos:

- a) observar orientações e boas práticas de governança em compras públicas (BRASIL, 2013) na escolha dos ocupantes na área de conhecer a força de trabalho atualmente envolvida na temática de compras públicas;

- b) identificar necessidades de capacitação;
- c) viabilizar a criação de uma rede de colaboração e de compartilhamento de conhecimentos entre os servidores dos vários órgãos e entidades;
- d) contribuir para a alocação estratégica de pessoas, inclusive, para a futura unidade centralizadora de compras;
- e) aquisições, fundamentada em perfis de competências e nos princípios de transparência, motivação, eficiência e interesse público.

Sua formulação teve como base instrumentos construídos pelo Projeto CCC em etapas anteriores, a saber:

- a) dicionário de competências: levantamento, a partir de benchmarking, de competências técnicas e comportamentais aplicáveis a uma unidade genérica de compras públicas, com definição do conceito para evitar compreensões distintas sobre um determinado termo;
- b) perfis da força de trabalho: a partir da definição do escopo de atuação da futura unidade de compras, do mapeamento de processos típicos de uma unidade de compras, da definição dos principais núcleos temáticos que o CCC deverá possuir para o desempenho de suas funções e do dimensionamento da força de trabalho, foram definidos, com apoio de especialistas na temática de contratações, quais principais papéis deveriam existir para realização das suas atribuições, associando a cada um deles as competências (constantes do dicionário) principais para garantir a consecução de seus objetivos;
- c) matriz de competências comportamentais: a partir das competências com mais ocorrência na definição dos perfis, foi construída, com apoio da Fundação João Pinheiro (FJP), uma matriz que continha a descrição detalhada da competência e seus elementos constitutivos (ex.: comunicação era composta por comunicação oral, em público, e escrita). Além disso, foi estabelecida uma escala de proficiência (alto, médio, baixo e muito baixo) para cada competência. E, para facilitar o entendimento desses níveis, foram redigidas assertivas que demonstram o exercício da competência no respectivo grau, contemplando todos seus elementos constitutivos;
- d) priorização de competências técnicas: de posse também dos processos de trabalho, dos núcleos que comporiam o futuro CCC, dos perfis da força de trabalho e com apoio de especialistas em compras públicas, foram priorizadas dez competências técnicas, sendo elas: elaboração de termo de referência/projeto básico; realização de pesquisa de preços; elaboração de editais; condução de pregão na forma eletrônica e presencial; condução de modalidades da Lei nº. 8.666/93; instrução de contratação direta; elaboração de atas de registro de preços e contratos; gestão e/ou fiscalização de contratos; uso de sistemas de licitações e contratações; estatística básica.

Com o suporte de todos esses instrumentos, chegou-se a um questionário cujos resultados são catalogados e formam o banco de talentos.

Para construir esse questionário, primeiramente, levantou-se qual tipo de informação era necessária para um banco de talentos, e que, em sua maioria, não era possível ser encontrada em bases disponíveis do Estado de Minas Gerais. Definiu-se, então, que esse questionário seria dividido em cinco seções diferentes:

- a) identificação do respondente;
- b) informações curriculares (formação/experiência);
- c) competências comportamentais;
- d) competências técnicas; e
- e) perguntas finais.

A primeira seção, de identificação do respondente, coletou informações gerais sobre o respondente, relacionadas à sua identificação como nome, *e-mail*, telefone, matrícula e se o colaborador trabalha na Cidade Administrativa⁸ (sede do governo estadual). A segunda seção diz respeito a informações curriculares, tais como nível de escolaridade; áreas de formação; frequência em que participa de qualificações; se participou de alguma qualificação na área de compras e/ou contratos nos dois últimos anos e se teria interesse de participar de qualificações nessa temática. Ainda nessa seção, foram abertos campos para que o respondente pudesse descrever até três experiências de trabalho que julgasse ser mais relevantes para sua formação. Para essa descrição, foram feitas algumas perguntas: instituição; vínculo com o Estado; ano de início e de término; principal área de atuação; cargo ou função ocupados; se gerenciou equipes ou não e por quanto tempo e um campo aberto para descrever as principais atividades e atribuições do cargo ou função atualmente ocupados.

A terceira seção, por sua vez, foi balizada pelo dicionário de competências e pela matriz de competências comportamentais. Foram criadas situações para medir o grau de desenvolvimento de cada respondente nas competências comportamentais, que foram condensadas na matriz de competências, de uma maneira que contornasse possíveis respostas superestimadas. Foram criadas situações de trabalho e feitas afirmativas relacionadas a elas. Cada afirmativa era seguida por quatro opções para que o colaborador escolhesse aquela que melhor representasse seu comportamento, diante da situação e afirmação colocadas. Optou-se uma escala de frequência para facilitar a identificação com as afirmativas: “Sempre”; “Frequentemente”; “Raramente” e “Nunca”.

Já na quarta seção, foram feitas perguntas para medir o nível de conhecimento dos respondentes quanto a competências técnicas relacionadas com a área de compras. Foram apresentadas as dez competências técnicas priorizadas, seguidas por uma conceituação das mesmas, cada uma seguida

⁸ Informação relevante para o contexto do estado, uma vez que envolve diferença entre jornada de trabalho, necessidade de deslocamento de colaboradores que ocasionalmente irão compor o futuro CCC e atualmente atuam fora do complexo administrativo, entre outros.

por quatro alternativas de resposta para medir o conhecimento teórico a seu respeito e o grau de autonomia do respondente para executá-las.

Por fim, na última seção, foram feitas perguntas para captar subsídios para o Projeto CCC: se o respondente gostaria de trabalhar na futura unidade centralizadora de compras, um campo aberto para que ele pudesse, opcionalmente, justificar a alternativa selecionada na pergunta anterior e um campo aberto para sugestões, críticas ou elogios a respeito do projeto.

Com o questionário construído e validado internamente, partiu-se para a estruturação da sua divulgação. A divulgação foi feita primeiramente em um *webinar*, aberto a todo o público interessado, que foi transmitido por meio do YouTube⁹. Nele, foi explicado o objetivo da iniciativa e foram tiradas algumas dúvidas a respeito.

Paralelamente a isso, foi solicitado aos órgãos que compõem o escopo do Projeto CCC que indicassem, pelo menos, duas pessoas para atuarem como pontos focais do órgão, desenvolvendo o papel de:

- a) apoio na comunicação entre o Projeto CCC e os órgãos/entidades;
- b) fonte de informações sobre especificidades e necessidades dos órgãos/entidades;
- c) apoio na execução de ações pactuadas pelo Projeto CCC e os órgãos/entidades;
- d) apoio na divulgação de notícias e eventos do projeto.

Com os pontos focais indicados, partiu-se para comunicação e divulgação diretas do banco de talentos para eles. Foi feita uma reunião para apresentar, detalhadamente, todo o questionário e para reforçar a importância do envolvimento dos órgãos para bons resultados. Paralelamente, foram enviados *e-mails* individuais para as pessoas mapeadas no dimensionamento da força de trabalho, realizado em março de 2020, lembrando-as do prazo de preenchimento e reforçando a importância da participação delas nesse banco.

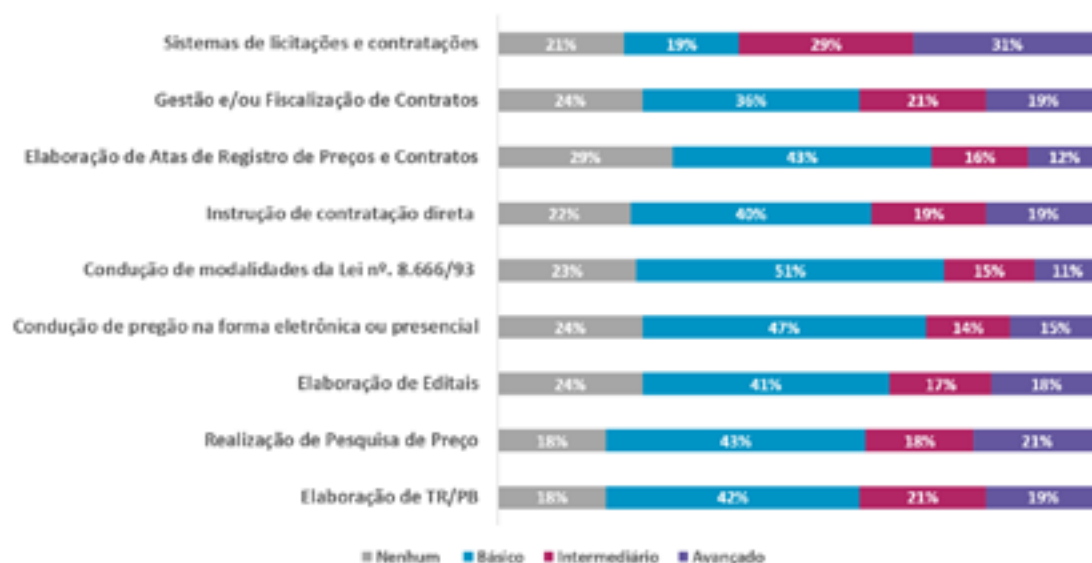
O banco de talentos esteve disponível para preenchimento durante os períodos de meados de outubro ao início de dezembro de 2020 e durante os meses de março e abril de 2021. Ao final do prazo, 1.004 pessoas responderam ao questionário e os dados obtidos por meio desse banco foram tratados e analisados, sendo possível extrair um retrato do perfil dos colaboradores que atuam ou atuaram em compras públicas no Estado de Minas Gerais. Esses resultados, relativos ao perfil dos respondentes, foram divulgados em evento aberto¹⁰ e disponibilizados por meio de ferramenta de *business intelligence* (BI) para os órgãos e as entidades com seus respectivos dados para divulgação interna. Além disso, houve a divulgação dos resultados por meio de *e-mail marketing* e boletim informativo¹¹.

Entre os resultados obtidos, destaca-se que a maioria dos respondentes do banco de talentos declarou ter um nível “baixo” ou “nenhum” de conhecimento técnico em compras públicas, como pode ser visto no Gráfico 1 abaixo:

⁹ Vídeo disponível em: <https://youtu.be/7GoAs3Qt12c>. Acesso em: 6 fev. 2022.

¹⁰ Vídeo disponível em <https://youtu.be/bYPHh6-bjSI> (a partir dos 17 minutos). Acesso em: 6 fev. 2022.

¹¹ Boletim disponível em https://www.planejamento.mg.gov.br/sites/default/files/documentos/logistica-e-patrimonio/boletim_projeto_ccc_banco_de_talentos.pdf. Acesso em: 6 fev. 2022.

Gráfico 1: Nível declarado de competência técnica pelos respondentes do banco de talentos

Fonte: Elaboração própria.

Essa realidade apresentada pelo banco de talentos também gerou alertas quanto à necessidade de capacitar os colaboradores do Estado nesse assunto e gerou subsídios para identificação de oportunidade de revisão das estratégias de formação e desenvolvimento da força de trabalho com os dados coletados no formulário em que:

- há uma média de 20% dos servidores que declararam conhecimento “Nenhum” em 10 das 10 competências técnicas de compras públicas pesquisadas;
- mais de 40% dos servidores declararam conhecimento “Básico” em 9 das 10 competências técnicas de compras públicas;
- 92% dos respondentes têm interesse em qualificações na área de compras e contratos;
- 27% dos respondentes declararam não participar de capacitações, ou participar somente a cada 1 ou 2 anos.

Sabe-se que a Seplag e os demais órgãos e entidades do Executivo Estadual possuem iniciativas de capacitações. Porém, dentro do universo contemplado pelo banco de talentos, os dados acima demonstrados indicam alguns aspectos relevantes no que se refere à política de capacitação e desenvolvimento. A começar pelo percentual de conhecimento nenhum e básico das competências técnicas levantadas, o que demonstra a necessidade de desenvolvimento desses aspectos.

Por fim, ao identificar que mais de 90% dos respondentes demonstraram interesse em se qualificarem em compras públicas, há um contexto favorável para o desenvolvimento e a implementação de estratégias que possibilitem a participação direta dos colaboradores, bem como a adoção de didáticas alternativas à ministração de cursos tradicionais para desenvolvimento técnico dos servidores (que se mostram bons, mas não suficientes pelos dados acima).

Assim, notou-se a lacuna de competências em compras públicas entre a força de trabalho dedicada ou interessada em atuar na temática, o que demanda uma tratativa urgente, especialmente pelas constantes mudanças normativas que vêm ocorrendo na temática de compras, culminando na NLLC, que também traz para o centro das discussões a gestão por competências e o foco na capacitação dos agentes.

Considerações finais

Minas Gerais tem como um de seus projetos prioritários a ampliação da centralização das compras públicas em uma unidade que processará em média 2.600 processos/ano, com total de R\$ 5,7 bilhões/ano em valores homologados, para atendimento às 44 instituições do Poder Executivo localizadas em Belo Horizonte. Para tanto, prevê a realocação de 438 colaboradores, hoje atuantes em cada uma dessas instituições.

Diagnósticos iniciais apontaram cenário de resistência; necessidade de processo seletivo colaborativo e atento ao interesse dos indivíduos; represamento de capacitações; ausência de informações qualitativas sobre a força de trabalho.

Diante disso, foi criado o banco de talentos, questionário direcionado aos colaboradores estaduais atuantes ou interessados no tema de compras, estruturado sob a metodologia de gestão por competências. A iniciativa se mostrou efetiva por otimizar recursos, coletar informações necessárias ao processo de alocação, ajudar a compreender a lacuna de competências e sinalizar aos servidores a preocupação com um processo de alocação estratégica que considerasse capacidades técnicas e interesse dos servidores. Preenchido por mais de mil pessoas, trouxe informações sobre o perfil da força de trabalho, interesses pessoais de desenvolvimento e atuação além de destacar experiências relevantes para os profissionais.

Entre as informações coletadas, destaca-se uma lacuna de competências considerável, principalmente nos temas técnicos de compras públicas e no amplo interesse dos servidores em desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desenvolvimento dos procedimentos de contratação e para a atuação confiante e segura dos agentes públicos.

Apesar de ser uma iniciativa criada no bojo do Projeto CCC, o banco de talentos extrapolou seus limites, tornando-se uma ferramenta de subsídio aos gestores governamentais na revisão de estratégias de capacitação, bem como em decisões quanto à alocação estratégica dos colaboradores. Trouxe, para o Estado informações que qualificaram o conhecimento da força de trabalho, antecipando previsão de gestão por competências que viria insculpida no texto da NLLC.

Nesse sentido, apresenta-se o banco de talentos como iniciativa, inclusive classificada como uma das finalistas no 25º Concurso Inovação no Setor Público 2021, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), de grande valia, passível de aprimoramentos, bem como replicável a outros entes que passarão a necessitar de tratamento similar para desenvolvimento e alocação da força de trabalho em compras públicas.

Apesar de ser uma iniciativa criada no bojo do Projeto CCC, o banco de talentos extrapolou seus limites, tornando-se uma ferramenta de subsídio aos gestores governamentais na revisão de estratégias de capacitação, bem como em decisões quanto à alocação estratégica dos colaboradores. Trouxe, para o Estado informações que qualificaram o conhecimento da força de trabalho, antecipando previsão de gestão por competências que viria insculpada no texto da NLLC.

Nesse sentido, apresenta-se o banco de talentos como iniciativa, inclusive classificada como uma das finalistas no 25º Concurso Inovação no Setor Público 2021, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), de grande valia, passível de aprimoramentos, bem como replicável a outros entes que passarão a necessitar de tratamento similar para desenvolvimento e alocação da força de trabalho em compras públicas.

Referências

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolino; ÁVILA, Fernanda Barroso. Recursos humanos em direção ao futuro? A gestão de competências em empresas de telefonia móvel. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 28., Curitiba, 2004. **Anais [...]**. Maringá, PR: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-1540.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em 18 nov.2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº. 2.622/2013**. Relator: Marcos Bemquerer Costa. Plenário. Julgado em: 25/9/2013. Brasília, DF: TCU, 2013. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2622%2520ANOACORDAO%253A2013%2520RELATOR%253A%2522MARCOS%2520BEMQUERER%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 31 mar. 2022.

CARBONE, Pedro Paulo. **Emergência e performance do capital humano**: um estudo de caso em banco de varejo. 2012. 220 f. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/480>. Acesso em: 31 mar. 2022.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *In: Revista Administração Contemporânea*, v.4, n.1, abr., 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000100009>. Acesso em: 7 nov. 2021.

FERREIRA, Cícero; BRESCIANI, Luiz Paulo; MAZZALI, Leonel. Centro de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.61, n.4, p.378-403, out./dez. 2010. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/57>. Acesso em: 22 fev. 2021.

FREITAS, Isa Aparecida de. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 6., Salvador, 2002. **Anais [...]**. Maringá, PR: ANPAD, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4.

MÂSIH, Rogério Teixeira; SILVA JR, Jeová Torres; RAMOS, Roberto Rodrigues. Gestão de pessoas baseada em competências: em busca de um alinhamento conceitual. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., Rio de Janeiro, 2008. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_076_539_12173.pdf. Acesso em: 13 nov. 2021.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **PMDI 2019-2030 – visão de futuro**: orgulho de ser mineiro. Belo Horizonte: Seplag, 2019. Disponível em: https://www.almg.gov.br/export/sites/default/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/pmdi/pmdi/2019/documentos/principios-pmdi.pdf. Acesso em: 11 abr. 2021.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. **Training and Development**, Alexandria, v.33, n.7, p.48-56, Jul. 1996.

THOMAZ, Andreane Rocha; CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves da. Centro de Serviços Compartilhados: a experiência do Estado de Minas Gerais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., Rio de Janeiro, 2013. **Anais** [...]. Maringá, PR: ANPAD, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/downloads/68/2013_EnANPAD_APB974.pdf. Acesso em: 13 jun. 2020.