

# BANCO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA GERENCIAL

Thelma Lúcia de Vasconcelos Colares (\*)

## RESUMO

As organizações atualmente, para serem competitivas, estão utilizando a gestão por competências para gerenciar os talentos ocultos. Para tanto, pergunta-se: quantos talentos escondidos existem em uma organização? Quantas pessoas desejam executar atividades mais desafiadoras? As empresas cientes da importância de identificar seus talentos e posicionar a pessoa certa para o lugar certo procuram meios de tornar tangíveis as competências das pessoas com aquelas requeridas para a função que ocupam, orientando as ações necessárias para que os resultados empresariais sejam alcançados.

Uma das estratégias que vem ancorando decisões gerenciais relativas às pessoas é a formação do Banco de Talentos Internos, através da identificação de potenciais. Assim, parece que todas as organizações modernas vêm tentando se reinventar ao longo desta última década. E, para que haja transformações significativas, faz-se mister a revitalização e a focalização nas pessoas que as integram.

Percebemos que os anunciados sucessos gerenciais ocorrem na capacidade pessoal e coletiva de se reconhecer à mudança enquanto tarefa sutil de reconstrução de novas atitudes e comportamentos.

O presente estudo teve como interesse principal o desenvolvimento de um modelo teórico de Banco de Talentos como instrumento para subsidiar a gestão estratégica na Universidade Federal do Pará. Para isso, buscou-se obter uma maior compreensão do fenômeno que representa a criação de Bancos de Talentos nas organizações. Foi realizada uma revisão da literatura sobre talentos humanos, criatividade, inovação, competências e habilidades funcionais e vários tipos de Bancos de Talentos existentes em empresas públicas e privadas. O estudo criterioso e a análise atenta de todo o material de pesquisa é que norteou a proposição desse modelo.

Palavras-chave: talentos humanos, criatividade, inovação, competências, habilidades, banco de talentos.

---

(\*) A autora é Especialista em Administração Estratégica pela Universidade Federal do Pará/Fundação Getúlio Vargas, cuja monografia discorreu sobre “**Banco de Talentos: um instrumento para a gestão estratégica na Universidade Federal do Pará**”.

E-mail: [thelu@ufpa.br](mailto:thelu@ufpa.br). SETEMBRO/2005.

## **1. Introdução**

O grande desafio da era do conhecimento é a capacidade que as organizações tem de obter o diferencial para competir através da tecnologia associada às pessoas, com a finalidade de identificar os conhecimentos explícitos e implícitos de cada funcionário. Para tanto se torna necessário conhecer as competências das pessoas, que são consideradas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Mello (1998) define que "os conhecimentos explícitos são os quantificáveis: formação, línguas e experiência profissional; enquanto que, os implícitos são os relacionados às atitudes das pessoas, o seu comportamento".

As organizações atualmente, para serem competitivas, estão utilizando a gestão por competências para gerenciar os talentos ocultos. Para tanto, pergunta-se: quantos talentos escondidos existem em uma organização? Quantas pessoas desejam executar atividades mais desafiadoras? As empresas cientes da importância de identificar seus talentos e posicionar a pessoa certa para o lugar certo procuram meios de tornar tangíveis as competências das pessoas com aquelas requeridas para a função que ocupam, orientando as ações necessárias para que os resultados empresariais sejam alcançados.

No início das organizações e em particular as de pequeno porte, onde, normalmente os funcionários se conhecem, o processo de identificação dos talentos ocorria de forma intuitiva e nem sempre sistemática. Com a velocidade das mudanças e, em particular, nas organizações de médio e grande porte, esta possibilidade de todos se conhecerem e reconhecerem suas competências ficou muito distante, não somente pela quantidade de funcionários, como pelo próprio processo de evolução do conhecimento dinâmico das pessoas.

Zucker (2001) citada por Carmo (2003) afirma: "As universidades estão repletas de pessoas brilhantes, mas não são uns exemplos de brilho coletivos. Como o fluxo de conhecimento é pequeno, a universidade não é inteligente como um todo. Por outro lado às pessoas que trabalham no McDonald's tem QI médio, mas trata-se de uma organização muito inteligente, capaz de oferecer a mesma qualidade em diversas culturas. Eles modularam e padronizaram seu conhecimento" Portanto, para Carmo (2003), "Capital Intelectual é a capacidade que a organização possui de suprir as exigências do mercado. Rotemberg (2001) citado por Carmo (2003) diz que: " não se pode simplesmente assumir uma organização pesada, contratar indivíduos inteligentes, esperar que as coisas boas aconteçam."

Investir em conhecimento para obtenção de resultados requer um sistema, cultura e valores organizacionais que permitam o livre fluxo do conhecimento, o que significa muitas vezes, descartar regras que vão tolher novas idéias. Tobim (2001) afirma que: "o conhecimento acumulado pelos funcionários, é a única vantagem competitiva de que as empresas dispõem em termos de mercado global. Tecnologia, equipamentos e material são, cada vez mais, acessíveis em toda à parte. O que faz a diferença é a forma como eles são aplicados. É o como fazer. Aí é que funcionários bem treinados e que tem liberdade de aplicar seus conhecimentos proporcionam a vantagem competitiva".

As empresas que desejam vencer precisam de pessoas notáveis, e, obviamente o recrutamento, a seleção e a retenção são essenciais. No entanto, é necessário algo mais, ainda mais importante, e em geral mais difícil de se obter: culturas e sistemas em que essas pessoas notáveis possam utilizar seus talentos, ou seja, práticas gerenciais que obtenham resultados extraordinários de quase todos. É ótimo contratar e reter talentos, mas uma organização capaz de criar talentos e usá-los é ainda melhor. Em um mundo em que há uma guerra por talentos e onde o trabalho baseado em conhecimento apresenta crescente importância, ser capaz de atrair, reter e energizar as pessoas parece ser a receita óbvia de sucesso. O grande desafio para as empresas está em obter resultados extraordinários com pessoas comuns, e para isso torna-se imperiosamente necessário libertar o valor oculto em todas as organizações e em todas as pessoas.

Neste cenário de turbulências, a Universidade Federal do Pará - UFPA, órgão público ligado ao Ministério da Educação - MEC, e que em seu papel histórico tem o compromisso da construção da cidadania por meio da produção do conhecimento, de fomentar idéias, de formular soluções sociais inovadoras e de formar quadros profissionais de qualidade a serviço da sociedade (ambiente externo), necessita investir em seu capital intelectual (docentes e técnico-administrativos), para proporcionar às pessoas oportunidades de aquisição de novos conhecimentos e de valorização de seus talentos, criatividade e inovações, através do desenvolvimento de suas habilidades e competências (ambiente interno).

A Universidade Federal do Pará deve buscar na sua Política de Desenvolvimento de seus Talentos Internos, conhecer e descobrir potencialidades, despertar a criatividade, permitir a inovação e, concomitantemente atrair os talentos externos e ter a competência de reter seus talentos humanos, com o objetivo de atender às necessidades pessoais e institucionais. Estruturar e implantar políticas de desenvolvimento e fixação de talentos humanos é sintetizar a visão estratégica da Universidade em ter quadros que permitam a mudança e rompimento de paradigmas no que diz respeito ao cumprimento de sua missão institucional estratégica.

Nas organizações quando os sistemas são criados com vistas ao rígido monitoramento e controle das pessoas, estas logo se ressentem da falta de autonomia e confiança. Mas e se houver outra forma de envolver as pessoas nos negócios e alavancar sua energia, seu conhecimento e seus talentos, em vez de destruí-los? O'Reilly III (2001) afirma que: "Para que os métodos centrados nas pessoas funcionem, é preciso harmonizar bem um amplo espectro de práticas gerenciais (abrangendo da seleção ao pagamento, passando pelos processos de socialização). Estas, em seguida, devem ser centradas na construção e manutenção de recursos essenciais e na elaboração de uma estratégia de negócios capaz de capitalizar os recursos desenvolvidos". Ora para esta implementação, é preciso que a gerência atente para o alinhamento dos valores, da estratégia e das práticas gerenciais de forma precisa. Às vezes torna-se necessário repensar a dinâmica competitiva para que a organização capitalize seus recursos através das mudanças das regras do jogo no mercado. Para que isto ocorra, é necessário coragem dos gerentes quando da modificação dos fundamentos da competição, para pensar e agir com flexibilidade, aproveitando as oportunidades de libertar o valor oculto nas pessoas.

## **2. Metodologia**

O trabalho teve como sustentação metodológica a pesquisa teórica na busca de se compreender o tema Banco de Talentos e suas implicações na modernização da gestão de pessoas na Universidade Federal do Pará.

Buscou-se o entendimento de como as empresas públicas e privadas descobrem, mantêm e valorizam seus talentos internos, com o objetivo de se tornarem competitiva através da eficácia, eficiência e efetividade.

Como uma instituição que gera e dissemina o conhecimento a Universidade Federal do Pará depende das pessoas, para competir com outras instituições de ensino regionais ou nacionais, na geração de produções científicas para atender aos anseios da sociedade paraense e contribuir para o desenvolvimento sustentável regional.

Constatamos a existência de publicações e sites que tratam dos temas Talentos Ocultos, Talentos Internos, Talentos Humanos, Competências e Habilidades, Criatividade e Inovação e Bancos de Talentos. Utilizar-se-á os seguintes mecanismos de documentação indireta abaixo relacionados:

Foram realizadas pesquisas teóricas em obras literárias, bem como em periódicos, para sedimentar teoricamente o estudo, através das etapas: identificação do material necessário, como livros e revistas; localização e análise do material.

Houve a utilização de obras específicas sobre Talentos Ocultos e Bancos de Talentos, como obras mais genéricas sobre conhecimento, competências, habilidades, criatividade e inovação, para se obter um maior grau de complexidade e integração, considerado importante para o trabalho.

Nesta etapa foram visitados diversos sites de empresas brasileiras que oferecem serviços ligados ao tema na Internet.

Para o desenvolvimento do estudo realizamos os seguintes passos como:

- Utilização de artigos eletrônicos e outros documentos relativos à construção de Bancos de Talentos disponíveis na Internet;
- Levantamento bibliográfico para a sustentação teórica do estudo;
- Consulta ao Plano de Desenvolvimento da UFPA 2001-2010, para situar e desenvolver o estudo, dentro das metas e eixos estabelecidos no plano.

O presente estudo teve como campo prático para o seu desenvolvimento, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESP, por ser o órgão responsável pelas informações de produção científica dos docentes, condensadas em seu banco de dados, e que terá como objetivo a apresentação de um modelo teórico.

### **3. Referencial teórico**

O momento empresarial brasileiro está exigindo cada vez mais a maximização da capacidade de obter resultados através das pessoas. Adianta pouco o investimento em tecnologia de última geração, ou inovação nas metodologias de trabalho, se o principal, as pessoas não estiverem preparadas para exercer suas funções com qualidade e produtividade. Uma das estratégias que vem ancorando as decisões gerenciais relativas às pessoas é a formação do Banco de Talentos Internos, através da identificação dos potenciais na organização.

Adotar uma estratégia baseada nos talentos humanos implica as empresas levarem mais a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção de talentos. Nada mais simples do que afirmar que, serão as pessoas que farão a diferença entre as empresas vencedoras e perdedoras. Isto significa dizer que, a simplicidade de idéias e práticas será a valorização do que existe de mais simples e profundo no ser humano: sonhos, valores e princípios motivadores do comportamento que sejam traduzidos em objetivos, para estimular a curiosidade e vontade de aprender inerentes à natureza humana e o principal que sejam concretizados em ações e resultados visíveis.

#### **3.1.- As Competências e Habilidades**

A origem do termo competência vem desde o fim da idade média, quando estava restrito inicialmente à área jurídica, em que determinada corte, tribunal ou indivíduo era "competente" para realizar um determinado julgamento. Com o passar do tempo passou a ser designar alguém com capacidade de dominar determinados assuntos e posteriormente utilizado para qualificação das pessoas capazes de realizar trabalhos bem feitos.

O conceito de competência utilizado nas organizações contemporâneas também não é recente, pois se inicia desde a época de Taylor, quando se cobrava a necessidade das empresas possuírem "trabalhadores eficientes". Para tanto, nos princípios Tayloristas de seleção e treinamento de pessoas já se enfatizava o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais do cargo. No entanto, devido a pressões sociais, com reivindicações de melhoria no ambiente de trabalho passou a ser considerado nas organizações aspectos relacionados às dimensões sociais e comportamentais. A conceituação de competência passou, então, a ter uma abrangência maior, englobando conhecimentos, habilidades e experiências voltadas para a o exercício de uma função na empresa.

#### **3.2.- Diversidades de interpretações sobre os termos Competências e Habilidades**

Segundo Brandão e Guimarães (2001), citados por Pinto e Blattman (2003), competência é: "o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de colocar-se sobre determinado

assunto ou de forma geral utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho". Já Perrenoud (1999) define competência como "a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos (saberes, técnicas, saber fazer, atitudes, etc.) para solucionar com pertinência e eficácia determinada situação". Para Milioni (2001), as competências são "conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem a ela atingir com sucesso os resultados que deseja". Enquanto que, para Chiavenato (2003), competência significa "a capacidade de fazer as coisas acontecerem, de alcançar metas e objetivos que nem todas as outras pessoas conseguem atingir, de fazer coisas que são admiradas pelos outros, de criar e inovar fazendo algo que nunca foi feito antes".

Sobre habilidades, conforme Mello (2000) "são atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser". Enquanto que, Chiavenato (2003) afirma que habilidade é "saber aplicar o conhecimento, seja através de meios físicos ou intelectuais, e obter resultados práticos e concretos".

Nas organizações que estão preocupadas em mapear as suas competências essenciais, de nada adiantará ter grandes talentos dotados de conhecimento e habilidades se os mesmos não tiverem competências e atitudes adequadas frente às várias situações desafiadoras que surgem diariamente no trabalho. Portanto as empresas precisam de talento empreendedor, que é a composição da tríade de excelência: conhecimento, habilidades e competências.

### **3.3.- A relação criatividade e inovação**

No mundo competitivo de hoje, para se ter sucesso não basta ser competente e dedicado, além destas qualidades é necessário ser criativo, pois esse é o diferencial para se ter sucesso no mercado. Segundo Brito (2003), "É a criatividade que tira o profissional do sopão dos medíocres". Mais do que nunca, é necessário nas organizações as pessoas serem criativas e inovadoras, pois com a dinâmica do dia-a-dia surgem novos problemas, novas oportunidades, novas maneiras de pensar e, portanto, diferentes ângulos de visão são necessários. O saber solucionar problemas utilizando a criatividade é considerada atualmente uma habilidade muito valorizada. A criatividade não deve ser utilizada apenas para resolver problemas, pois sua utilização é ampla e infinita, podendo ser usada para inovar na carreira, ter melhor qualificação, etc.

Para Silva (2002), "Se a pessoa não tiver nenhum diferencial em suas habilidades profissionais, não importa o quanto esforçado ele seja, pois não será notado e nem bem remunerado por isso". Motta (2002) afirma que "A criatividade e a inovação são processos organizacionais contínuos e concomitantes, que prosseguem durante todas as fases de introdução e uso de idéias novas. Inovar é antes, aplicar o incomum, o novo; é uma espécie de solução criativa para problemas que vão sendo detectados".

A inovação é um processo utilizado para focar a criatividade e o pensamento criativo é fruto de um processo de educação que vai desde os ensinamentos no lar, nas escolas e no ambiente do trabalho, o que nos torna prisioneiros ou livres. A educação do pensamento criativo é primordialmente fundamental para se iniciar a melhoria do nível de inovação, pois se trata de uma forte arma estratégica de sobrevivência nesta selva competitiva. Como fatores de estímulo à criatividade tanto individual como coletiva, podemos citar o ambiente de trabalho, processos abertos de comunicação, preocupação com a qualidade de vida dos clientes internos e externos e as políticas de gestão de pessoas adotadas.

Um grande desafio para as organizações em situações de poucos recursos financeiros ou não, é a busca permanente por idéias para melhoria das atividades, satisfação dos clientes, contribuir para uma sociedade melhor. Mas nem sempre se utiliza todo o potencial, embora se perceba que há muitas idéias criativas implementadas e apresentando resultados de uma forma geral. Estimular e investir no pensamento criativo e inovador é retorno garantido.

Hoje a inovação está mais centrada na gestão de negócio, há constantes melhorias no que já existe, e por vezes percebe-se a baixa originalidade, porém, o pensamento criativo servirá como base tanto para um processo de inovação quanto para originalidade, pois é a fundamentação sobre a qual se constrói uma idéia inovadora ou original.

As empresas hoje precisam ter uma estratégia diferenciada de suas competidoras que é a criatividade, e também uma estratégia competitiva que é a inovação, ou seja, a capacidade de fazer as idéias acontecerem. Há uma passagem das estratégias de dados para a estratégia de talentos. Constata-se com isso que as empresas estão avaliando não apenas os resultados financeiros, mas também os resultados de inovação. A sociedade se baseia em dados, enquanto a informação pertence aos computadores, e por isso as empresas estão valorizando mais a habilidade humana que não pode ser automatizada: o talento.

Há muito tempo a criatividade deixou de ser vista como mera excentricidade e passou a ser valorizada e incentivada. Sua importância é cada vez mais presente na vida profissional e nos negócios. Ao contrário do que muitas pessoas acreditam, todo ser humano nasce com talento criativo.

Segundo Silva (2003), “o potencial da criatividade humana começa a ser bloqueado desde a escola. O sistema educacional treina a pessoa para encontrar apenas uma resposta certa, inibindo o exercício da criatividade com a busca de alternativas aos problemas propostos. É preciso conscientizar-se de que sempre há mais de uma resposta certa. Nas empresas, a situação não fica muito diferente. As normas, os procedimentos, o comodismo e os *dogmas* impedem, muitas vezes, que haja questionamentos e busca de novas alternativas”.

Paschoaletto (2002) afirma que, as características principais de uma pessoa criativa são: Flexibilidade/Fluência/Inconformismo; Originalidade/Visão Holística/Sensibilidade; Curiosidade/Persistência/Comprometimento e Equilíbrio/Humor/Determinação.

Entre os fatores que especialistas em criatividade e inovação suscitam como influenciadores do processo criativo, estão: Fatores qualitativos (Experiência, sexo, habilidades, etc.) e Fatores quantitativos – (Idade, educação, capacidade, etc.).

Em maior ou menor grau a criatividade é inerente ao ser humano. No entanto, algumas pessoas desenvolvem o seu potencial criativo e outras não. Isso se deve a um fator primordial: o prazer de pensar. Para a pessoa criativa ter uma boa idéia, é antes de tudo, agradável e gratificante. Se nem sempre é possível mudar o mundo com uma idéia, freqüentemente é possível melhorar a própria vida. E é no ambiente do trabalho, onde os seres humanos passam a maior parte do dia e são colocados diante de desafios, que os pensamentos transformadores surgem freqüentemente. Segundo Terra (2000) É interessante sintetizar, os principais fatores que impedem a criatividade nas organizações e, também, sugestões que os gerentes podem utilizar para superar essas barreiras.

### **3.4. - A busca dos talentos humanos**

No mercado atual a gestão de pessoas voltou a ser considerada, como o grande diferencial decisivo para o sucesso empresarial; a matéria prima é o talento humano capaz de agregar valor na missão mais nobre de uma organização, que é a relação com seus clientes.

Portanto, o grande desafio no momento é desenvolver seus talentos internos ocultos e por consequência ser eficaz para obtenção da fidelidade de sua clientela. A gestão de talentos necessita de muitos cuidados e criatividade. Para tanto, há uma grande necessidade da área de gestão de talentos, ou pessoas, etc., em desenvolver novas competências para a competitividade se manter saudável; pois é a grande oportunidade dos gerentes da área de RH mostrarem que são capazes de gerar receita, ampliar o espectro da clientela atendida, e ser uma ferramenta de Planejamento Estratégico, isto é, pensar primeiro em resolver os problemas, apresentar e viver postura de inovação - com isso demonstrando sua capacidade de ser sucesso na empresa e não apenas um setor que gera prejuízo e modismos.

Pode-se conceituar então Gestão de Talentos, como sendo a forma que as empresas vencedoras utilizam ao reinventar um modelo de atrair, gerir, estimular, remunerar, capacitar, avaliar e premiar os seus colaboradores.

Teixeira Filho (2001), afirma que: "Gerir Talentos é diferente de gerenciar recursos humanos. As pessoas não são recursos colocados à disposição da empresa. As pessoas são os talentos que diferenciam positivamente a empresa em seu mercado e os talentos de uma organização são as suas vantagens competitivas... em carne e osso".

Figueiredo (2001) afirma que: "Simplesmente passar a tratar o Departamento de RH como área de "Talentos Humanos", em síntese, não representa absolutamente nada. Comprar o melhor software do planeta de colaboração é essencial, mas não basta. Isso porque a gestão do conhecimento não é algo que se compra e sim algo que se constrói. A gestão do conhecimento não se interrompe ou fica fora de operação quando a energia elétrica acaba. Ela não se anula ou extingue com a queda da rede de computadores. Não deixa de existir e produzir seus frutos quando se encerra o expediente da empresa".

Pode-se afirmar então que, o talento é um elemento de alto valor estratégico e como tal deve ter seu valor agregado, atualizado e protegido. Numa organização centrada em administrar seus talentos, não há espaço para a convivência com a tradicional área de RH. A Gestão de Talentos é um passo crucial para as organizações que trabalham sua visão estratégica, na busca da transformação para alavancar vantagem competitiva.

Afinal, a gestão de talentos visa à maximização do desempenho humano, através de um modelo "participativo" de gestão estratégica de pessoas.

Como verificar se sua organização possui talentos humanos escondidos? Inicialmente podemos considerar que uma avaliação bem planejada, ou "caixas de sugestões", ou pesquisar entre seus colaboradores o que poderá melhorar seu trabalho. Na verificação dos dados a direção da organização poderá se surpreender, constatar que muitos de seus colaboradores têm visão estratégica de como melhorar seu trabalho ou atingir metas.

### **3.5. - Alguns conceitos sobre talento**

Segundo Simon Franco, autor do livro "Profissionauta" (Franco, 2001:37), "talento é a capacidade quase" natural "de realizar algo muito bem. Já Bolgar (2001)", o talento é fruto de muito trabalho, dedicação e aperfeiçoamento." Para Aurélio Buarque, em seu dicionário, o significado de talento é "peso e moeda da antiguidade grega e romana, aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional", ou seja, entende-se que significa ao mesmo tempo uma habilidade inata e também uma moeda de valor, e que é esse valor que atualmente faz a diferença. para as organizações que estão querendo contratar os "talentosos".

Podemos conceituar inicialmente como, um tipo de banco de dados que dispõe de um conjunto de informações sobre as pessoas de determinada organização, abrangendo desde informações cadastrais e profissionais. O Banco de Talentos é uma estratégia empresarial utilizada na gestão de pessoas, que armazena informações através de dados para identificação de potenciais na organização. É um mecanismo de eficácia, eficiência e efetividade para gerir pessoas, dando suporte para a tomada de decisão dos gerentes, relativas ao planejamento estratégico, capacitação, processo sucessório, formação de equipes, rodízios e realocação de pessoas, etc.

### **3.6. - Características dos bancos de talentos**

O Banco de Talentos é um tipo de banco de dados que dispõe de um conjunto de dados sobre pessoas, que vão desde informações cadastrais (nome, endereço, fone, etc.) até informações sobre sua vida profissional, formação acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas e atividades que estão aptos a desenvolver, idiomas de domínio, etc. O armazenamento destas informações pode ser utilizado para várias aplicações na organização, desde contratação, promoção de cargos até identificação de competências e habilidades.

Sendo assim, segundo Gramigna (2003) o banco de Talentos no mínimo deve ser capaz de:

- a. Identificar quem é quem dentro de instituições e mercado de trabalho;
- b. Proporcionar o levantamento de indicadores estatísticos dentro da área de gestão de pessoas, tais como: grau de escolaridade de colaboradores, nº de colaboradores por área de atuação, nº de colaboradores por setores da organização, nº de colaboradores capacitados, etc.;
- c. Permitir a estruturação de currículos de colaboradores;
- d. A publicidade da produção científica dos colaboradores;
- e. Captar talentos internos e externos para a organização;
- f. Levantamento histórico dos colaboradores dentro da instituição.

Assim sendo, pode-se dizer que o Banco de Talentos é uma das principais ferramentas utilizadas para a gestão do capital intelectual, para transformar dados em informação utilizando-se essa ferramenta. No entanto, há a necessidade da realização das seguintes atividades:

- Reunir dados importantes que poderão ser transformados em informação;
- Organização: estruturar os dados de forma que possam ser interpretados;
- Acesso: disponibilizar mecanismos para que os dados possam ser acessados, e
- Aplicação: utilização dos dados para tomada de decisões.

O papel da tecnologia é dar suporte à rede de conhecimento na organização, porém a eficiência do Banco de Talentos depende da agilidade com que as pessoas atualizam e querem compartilhar suas competências.

As empresas que valorizam seus talentos são bem sucedidas, porque em primeiro lugar, existe compromisso e motivação decorrente do envolvimento e do tratamento dispensado às pessoas. Muito embora hoje em dia, várias empresas enfatizem recompensas financeiras, tais como opções sobre ações, bônus e salário, como os meios de atrair e motivar seu pessoal, consideramos que o dinheiro não constitui um meio de alta alavancagem para solucionar problemas organizacionais. Permitir que os funcionários saibam mais sobre os negócios por meio do gerenciamento de livros abertos e que usem esse conhecimento para tomar decisões reais gera muito mais compromisso e aceitação da responsabilidade.

Segundo Gramigna (2003) dentre outras as características que os bancos de talentos tem, relaciona-se a seguinte:

- Inovação na gestão pública, ao permitir a utilização da informação de dados para mapeamento das carências da formação do quadro de servidores;
- Permite a identificação dos talentos ocultos disponíveis na organização;
- Permite o desenho de planos individuais de capacitação por competências, acarretando considerável redução de custos;
- Fornece feedback sobre o potencial individual em tempo recorde;
- Auxilia nas tomadas de decisão relativas a remanejamentos, promoções, formação de grupos de sucessão e aconselhamento;
- Prepara as pessoas para a avaliação do desempenho.

### **3.7. – Alguns tipos de bancos de talentos virtuais**

A formação de Bancos de Talentos Internos constitui-se em um instrumento estratégico de suporte à gestão de pessoas nas organizações que além de investir em tecnologias de última geração ou inovações na metodologia de trabalho, preparam as pessoas para exercerem funções com qualidade e produtividade.

Identificou-se na pesquisa eletrônica uma diversidade enorme de perfis de Bancos de Talentos, os quais serão citados apenas nas suas características básicas, os quais são:

- Banco de Talentos Cidadão da Prefeitura Municipal de São Paulo: a base de dados centrada nas competências para prestação de serviços ao cidadão, com objetivo de atingir a eficiência dos serviços públicos.



- Banco de Talentos Preferencial Informal Informática.: A base de dados está centrada nas habilidades e preferências com objetivo de alocação para as áreas de maior interesse da empresa.
- Banco de Teses e Dissertações - BTD da UFSC/PPGEP: a base de dados está centrada na produção científica dos docentes, especificamente na divulgação das dissertações e teses.
- Banco de Talentos da Universidade Federal de Goiás: base de dados está centrada nas habilidades e experiências profissionais dos servidores, para divulgação via Internet.

#### **4. O Contexto para construção de um Banco de Talentos na UFPA**

A maioria das organizações públicas desconhece sua fonte de riqueza - os talentos individuais. Sendo um sistema efetivo de manutenção da criatividade o Banco de Talentos Interno, propicia o mapeamento individual de potenciais na organização. Tal iniciativa favorece a formação de grupos-tarefa, rodízios, redes de criatividade e serve como base de dados para as decisões gerenciais. Além do mapeamento, um bom programa de incentivo à criatividade e ao autodesenvolvimento é fundamental para manter o clima estimulante.

A Universidade Federal do Pará como uma instituição de ensino, tem no Docente o agente que repassa conhecimentos à sociedade através dos alunos, utilizando-se de suas competências e habilidades. O ensino no Brasil, apesar de tantas inovações tecnológicas levadas à sala de aula, ainda centra-se na aquisição de conteúdos, e o professor é o centro do processo de ensino-aprendizagem. O paradigma que ainda norteia o processo ensino-aprendizagem em nossas escolas: é de que *o professor é colocado na posição daquele que "possui" o conhecimento e sua tarefa é "transmiti-lo" aos alunos.*

As competências e habilidades são inseparáveis da ação, mas exigem domínio de conhecimentos. As competências se constituem em conjunto de conhecimentos, atitudes, capacidades e aptidões que habilitam alguém para vários desempenhos da vida. Enquanto que, as habilidades se ligam a atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser.

O professor é um elemento chave na organização das situações de aprendizagem, pois lhe compete dar condições para que o aluno "aprenda a aprender", desenvolvendo situações de aprendizagens diferenciadas, estimulando a articulação entre as habilidades e as competências.

Existem na UFPA instrumentos avaliativos para mensurar as competências e habilidades conceituais e técnicas do quadro docente. São bancos de informações utilizadas de forma ainda desintegrada, mas que são importantes, pois acumulam dados valiosos sobre o desempenho funcional e acadêmico do docente, inclusive a níveis locais e nacionais.

##### **4.1- Avaliação Institucional**

A Avaliação Institucional tem como objetivo verificar as condições gerais de funcionamento das instituições de ensino superior. Está centrada, na análise de todas as informações relativas à instituição e na verificação local por parte de Comissão de Avaliadores do MEC. Estas informações apuradas na Avaliação Institucional subsidiam o Ministério da Educação nas decisões sobre credenciamento e recredenciamento das instituições de educação superior.

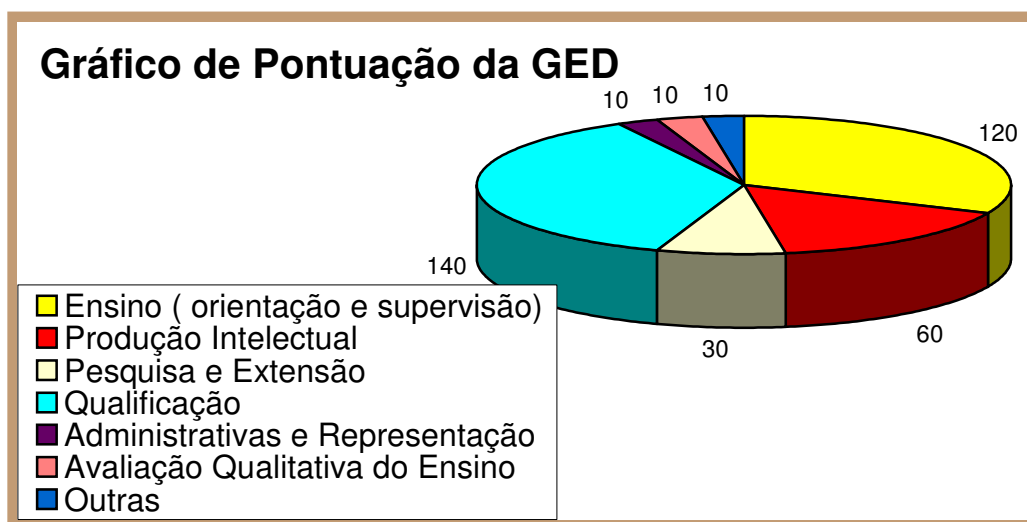
Outro principal objetivo da Avaliação Institucional é verificar a execução do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que contempla objetivos, metas e ações das organizações. Também, tem como finalidade verificar a qualificação e as políticas de valorização dos professores. Assim, como, também a infra-estrutura do estabelecimento de ensino e a organização institucional, como a gestão acadêmica e as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

##### **4.2- Gratificação de Estímulo à Docência - GED**

A Gratificação de Estímulo à Docência (GED) instituída com o estabelecimento de critérios e procedimentos é também fonte de informações no acompanhamento do desempenho docente

por intermédio de pontuações das atividades de ensino, produção intelectual, atividades de pesquisa e extensão, projetos de pesquisa para o desenvolvimento tecnológico, atividades artísticas, de qualificação, administrativas e de representação, avaliação qualitativa das atividades de ensino e diversas outras atividades inerentes à docência.

No gráfico abaixo apresentamos em termos quantitativos a distribuição da pontuação da Gratificação de Estímulo à Docência.



#### 4.3- Avaliação de Desempenho Funcional

A Avaliação de Desempenho Funcional do Docente estabelece normas e critérios diretamente relacionadas ao exercício do cargo ou emprego de Magistério, que culminará ou não com a Progressão na carreira, cuja periodicidade é de 2 em 2 anos. Os fatores dentre outros, a serem considerados são o de assiduidade, responsabilidade e qualidade do trabalho, considerando-se os seguintes elementos:

- desempenho didático, avaliado com a participação do corpo discente;
- orientação de dissertações e teses de Mestrado e Doutorado, de monitores e de estagiários ou bolsistas de iniciação científica;
- participação em bancas examinadoras de dissertações, de teses e de concurso público para o magistério;
- Cursos ou estágios de aperfeiçoamento, especialização e atualização, bem como créditos e títulos de pós-graduação “stricto sensu”;
- produção científica, técnica ou artística;
- atividade de extensão à comunidade dos resultados da pesquisa, de cursos e de serviços;
- participação em órgãos colegiados na própria IFE ou vinculados aos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência e Tecnologia;
- Exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento e assistência na própria IFE, ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência e Tecnologia, bem como em outros previstos na legislação vigente.

#### 4.4- Plano Individual de Trabalho Docente - PIT

O Plano Individual de Trabalho Docente (PIT), também agrupa informações sobre as atividades docentes na Instituição. Está diretamente vinculado ao Plano Departamental, elaborado pelos Centros com a finalidade de normatizar as atividades dos docentes via os departamentos didático-científicos estabelecendo que no Plano Individual de Trabalho Docente deverão constar as seguintes informações:

- Identificação do Docente;

- Atividades acadêmicas: ensino de graduação, de pós-graduação e pesquisa;
- Atividades administrativas;
- Afastamento do Docente;
- Demonstrativo de Distribuição da Carga Horária Docente.

O docente deve preparar seu PIT e encaminha ao Departamento ao qual esteja vinculado para ser apresentado em reunião departamental e posterior aprovação e encaminhamento à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento - PROPLAN para inclusão das informações no Sistema de Acompanhamento de Atividades Docentes - SAAD.

#### 4.5- Currículo Lattes

O Currículo Lattes surge como mais uma opção de condensar informações, atualmente sendo um formulário eletrônico, do Ministério de Ciência e Tecnologia, CNPq, da FINEP e da CAPES/MEC, encontrando-se disponibilizado na home-page do CNPq, para cadastrar os dados curriculares de pesquisadores e de usuários em geral, com a finalidade de:

- Avaliação da competência de candidatos à obtenção de bolsas e auxílios;
- Seleção de consultores, de membros de comitês e de grupos de assessores;
- Subsídio à avaliação da pesquisa e da pós-graduação brasileiras.

Para que estes objetivos possam ser alcançados na sua plenitude, o CNPq decidiu que, a partir de 2002, todos os bolsistas de pesquisa, de mestrado, doutorado e de iniciação científica, orientadores credenciados e outros clientes do Conselho terão de ter, compulsoriamente, um Currículo Lattes cadastrado no CNPq. A inexistência do currículo impedirá pagamentos e renovações de bolsas. É também obrigatório para todos os pesquisadores e estudantes participantes do Diretório dos grupos de pesquisa no Brasil.

O Currículo Lattes serve de intercâmbio com outras instituições ligadas a Ciência e Tecnologia no país. Nesse trabalho de intercâmbio, o CNPq vinculou os currículos Lattes com: INPI, para apresentação dinâmica das patentes de registro dos pesquisadores; com SCIELO, LILAC, MEDLINE (fruto de acordo com BIREME), para leitura dos textos completos publicados pelos pesquisadores (e para vínculo com os currículos dos co-autores); com as universidades, para vínculo com bases institucionais desses pesquisadores.

O atual contexto na Universidade em que estão condensadas as diversas informações sobre as atividades docentes são visualizadas na figura abaixo:

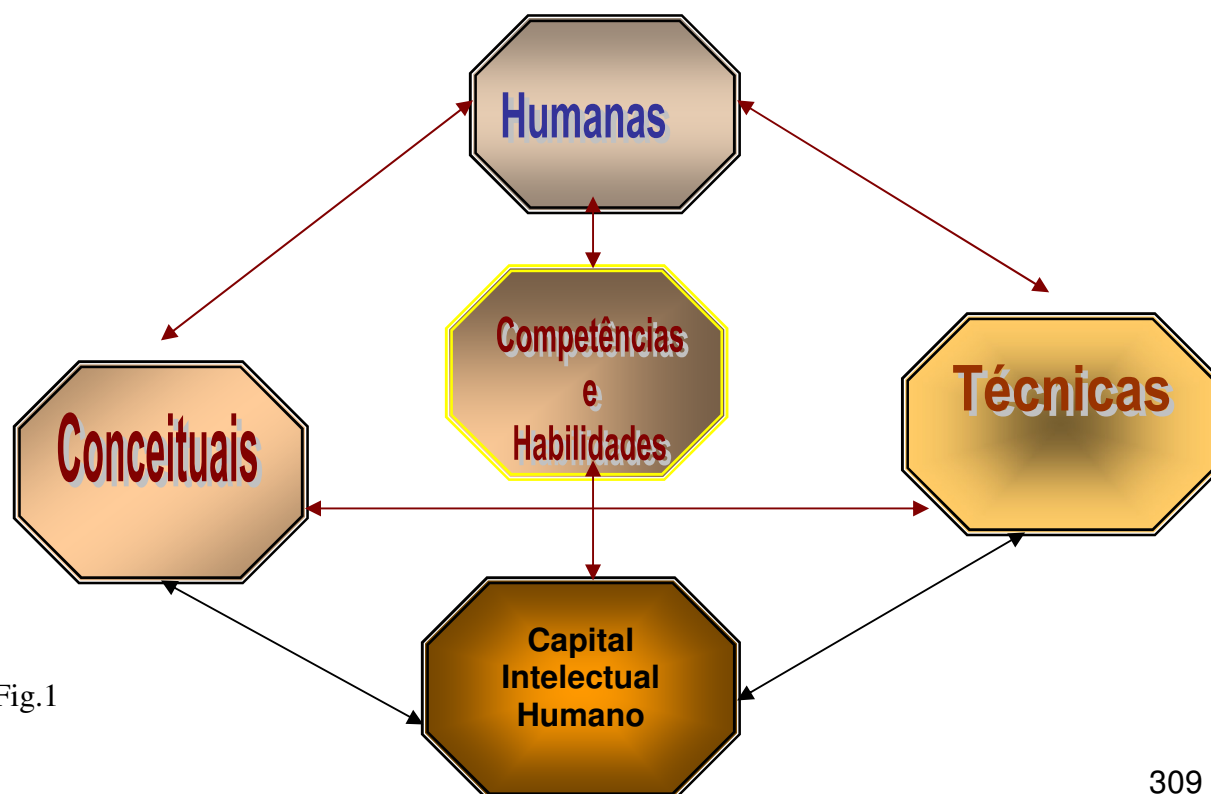


Fig.1

O modelo de Banco de Talentos que subsidiará a gestão estratégica na Universidade Federal do Pará direciona para dois momentos em que se visualizará com destaque:

- Num primeiro momento a identificação das competências e habilidades do docente para assumir uma atividade, disciplina e cargo;
- Num segundo momento em que se estará avaliando a compatibilidade do profissional ao cargo que está ocupando e/ou se apresenta desempenho para redirecionamento da carreira.

## 6. - Modelo de Banco de Talentos

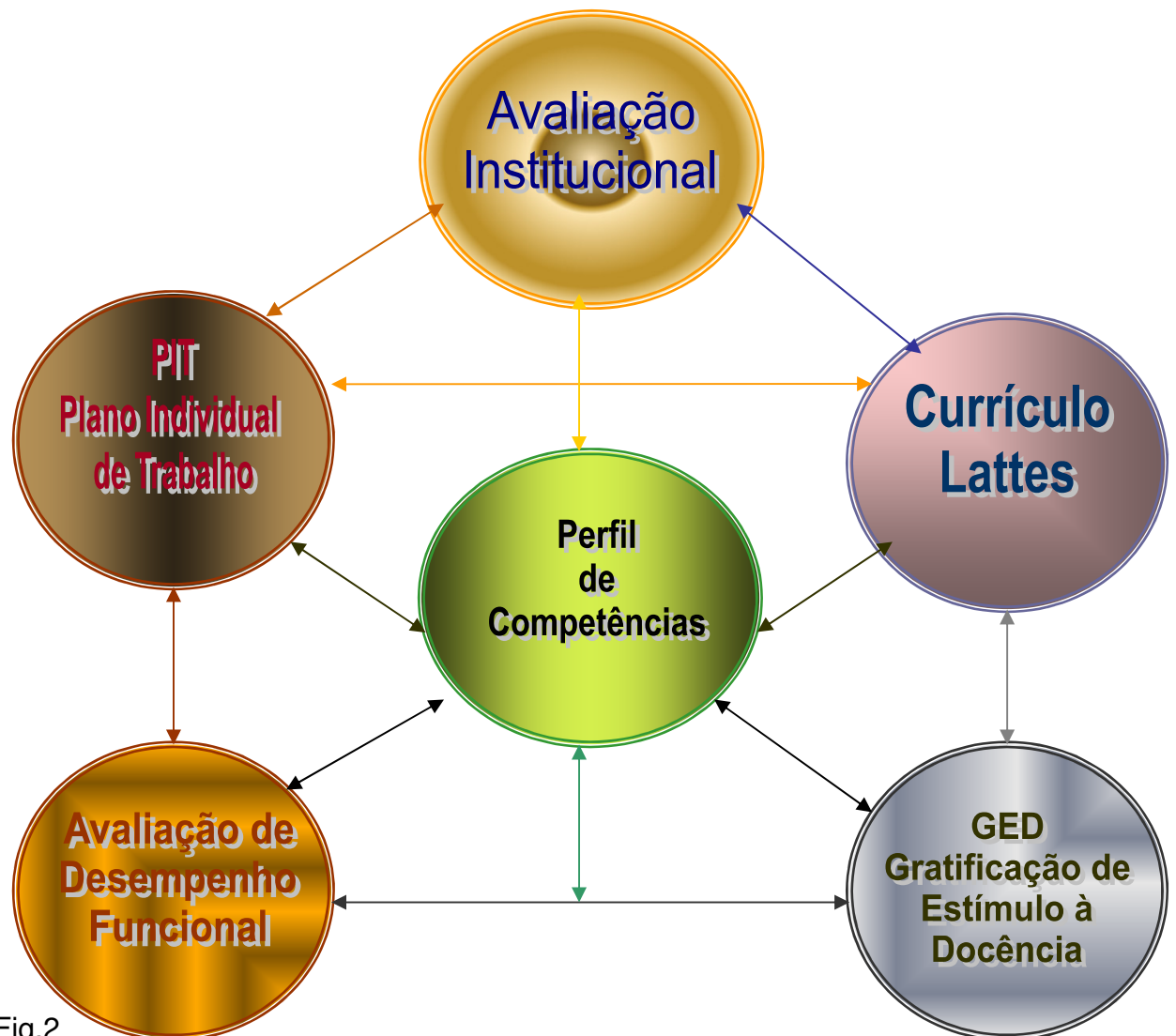


Fig.2

## 5. Conclusões e Sugestões

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as organizações tradicionais vão perdendo sua identidade e dando vez às organizações futuristas, caracterizadas pela responsabilidade, autonomia, riscos e incertezas, diante de um mundo cheio de confusões, desafios e insucessos típicos do universo verdadeiramente humano.

À medida que o ritmo e a urgência aumentam, a duração das estratégias empresariais e unidades de negócios diminui, ocasionando a necessidade de um desenvolvimento estratégico ininterrupto, sem desgastes ou disfunções por parte das Organizações e seus integrantes. Isto sem falar nos processos de reestruturação, como um meio de empreender as mudanças organizacionais.

Tendo em vista o embasamento teórico e as diversas reflexões acima expostas, pode-se entender que, para sobreviver em meio às turbulências, as Organizações deverão investir numa nova relação com seu mundo que ultrapasse a competitividade, necessitando ser eficaz para atingir as pessoas com quem estão em contato e alcançar níveis de desempenho acima do normal, sendo este propósito um compromisso que torne visível ao comportamento diário das pessoas em toda a Organização.

Neste contexto surge a importância do Banco de Talentos Interno, através da avaliação de perfis das pessoas da Organização, pois permite uma estimativa real do potencial e disponibilidades dos mesmos para fazer frente às demandas presente e futura; possibilita um real dimensionamento das competências e contingente efetivo dos talentos humanos ocultos. É um instrumento imprescindível para o planejamento estratégico na gestão de competências. Sugerimos que sejam realizados estudos futuros sobre as seguintes proposições:

1. Como detectar os talentos ocultos da UFPA;
2. Como reter os talentos humanos nas Instituições de Ensino Superior;
3. Implantação do Modelo Teórico do BIT da UFPA.

### **Referências Bibliográficas**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BOLGAR, Paulo Henrique. **A Hora e a Vez do Talento**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 04 de abril de 2003.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; BJUR, Wesley. **ReAdministração em Ação**. A Prática da Mudança Rumo ao Sucesso. São Paulo: MaKron Books, 1996.

FILHO, Jayme Teixeira. **O valor estratégico da gestão de talentos**. Disponível em: <http://www.empregos.com.Br/carreira.htm>. Acesso em 24 de abril de 2003.

FILHO, Mozart Lacerda. **A Importância do Pensamento Criativo nas Organizações**. Disponível em: <http://www.ietec.com.br>. Acesso em: 04 de abril de 2003.

GOLDENBERG, Mírian. Pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. In \_\_\_\_ **A Arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000, p. 16-24.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Barreiras e Dificuldades na Implantação de um Banco de Talentos**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 19 de março de 2003.

LEMOS, Aécio Flavio. **A Administração de Talentos Humanos nas Organizações em Constantes Mudanças**. São Paulo, 3ª edição, Editora Franca, 2002.

MATTOS, Ruy de Alencar. **De Recursos a Seres Humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Editora Livre, 1992.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 475**, de 26/08/1987, expede Normas Complementares para execução do Decreto nº 94.664, de 23/07/1987.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Instrução Normativa nº 04**, de 31/07/98-Secretaria do Tesouro Nacional.

MOTOMURA, Oscar. **A Gestão do Invisível**. Revista Exame: 5 de maio de 1999. Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br/leitura/17a.htm>. Acesso em: 19 de março de 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. 13ª ed.- Rio de Janeiro,: Record, 2002.

O' REILLY III, Charles A, PFEFFER, Jeffrey. **Talentos Ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns**. Tradução de Cristina Serra - Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PASCHOALETTO, Antonio Carlos. **A Criatividade e as Organizações**. Publicado em: 09 de abril de 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em :12 de maio de 2003.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Trad. Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PINTO, Marli Dias de Souza, BLATTMANN, Úrsula. **Habilidades e Competências do Líder e a Gestão da Informação**. Disponível em: <http://www.ced.ufsc.br/~ursula/papers/habilidade.html>. Acesso em: 12 de maio de 2003.

RIBEIRO, Armando Pastore Mendes. **Assim caminha a criatividade**. Publicado em: 05 de junho de 2000. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 12 de maio de 2003.

SILVA, Antonio Carlos Teixeira da. **Criar ou Inovar?** Disponível em: <http://www.empregos.com.br>. Acesso em: 16 de maio de 2003.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. **Grupos de Pesquisa 2001/2002**. CD-ROM. Belém, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Plano de Desenvolvimento da UFPA: 2001-2010**. Belém, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 2666/99-CONSEP**, de 14/10/1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZILBER, Sylvio. **Eu não sei ( o terreno da inovação ( Repartir é preciso. Inovar não é preciso)**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em: 09 de maio de 2003.