

#### TIPO

ARTIGO TECNOLÓGICO

#### ÁREA TEMÁTICA

ADMINISTRAÇÃO

#### TÍTULO:

IMPLANTAÇÃO E USO DO BANCO DE TALENTOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

**Eduardo Yukio Okamoto (okamoto.eduardo@unir.br)**

UNIR

**Waldenice Freitas do Nascimento (waldenice@unir.br)**

UNIR

**Washington da Silva Batista (washington.batista@unir.br)**

UNIR

**Carlos Andre da Silva Muller (carlosandre@unir.br)**

UNIR

#### RESUMO

Trata-se de pesquisa realizada na Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR para verificar a possibilidade de se efetivar na instituição o banco de talentos na Gestão de Pessoas, que neste caso, por se tratar de um órgão público federal, tratará de aspectos relacionados aos servidores públicos federais. O banco de talentos é uma ferramenta que permite conhecer as competências dos indivíduos através da Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, onde a administração munida dessas informações, que são inerentes à área administrativa terá facilidade de identificar as melhores opções de locação/relocação de servidores, de acordo com o que mais se assemelham ao seu perfil profissional e social, tendo assim um melhor aproveitamento desses profissionais, proporcionando aos mesmos, satisfação pessoal. Além da melhoria no gerenciamento e desenvolvimento das pessoas, o banco de talentos também tem como objetivo a compatibilização das competências institucionais com competências humanas e técnicas dos servidores, maior satisfação no trabalho interno e externo à instituição, e a excelência de resultados para a Administração Direta do Poder Executivo. Os benefícios conquistados por algumas organizações que implantaram o banco de talentos são muitos, fato este que revelou a necessidade das empresas em tanto públicas quanto privadas em aderirem este modelo de gestão. Neste sentido, verificou-se que na UNIR sua implementação está em fase preliminar, e já foi elaborado um plano de ação que tramita na reitoria da Instituição. Para tanto, há a necessidade de se dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos até o momento, sendo interessante a imposição de metas e prazos para sua implementação.

**Palavras-Chave: Banco de talentos. Servidores. Gestão de pessoas. Recursos humanos.**

## 1 INTRODUÇÃO

Os cenários social e econômico, as inovações tecnológicas aliadas a velocidade das informações vêm fazendo com que as empresas busquem não somente em máquinas, mas também em pessoas o diferencial para se destacar no ambiente competitivo a que estão sujeitas. Essa diferença está em funcionários com talentos, no entanto, muitos ainda não são vistos, são os chamados talentos ocultos. O mesmo tem acontecido com o serviço público, que em busca de excelência no atendimento, necessita descobrir tais talentos, pois é o bom funcionário que no final faz a diferença. Eis a razão para as universidades adotarem um Banco de Talentos.

No período de 14/7 a 13/8/2014, foi realizada auditoria na Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, referente ao Processo nº TC 015.865/2014-2, como parte integrante de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), que tinha por objetivo aferir a qualidade das informações prestadas em Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas – Ciclo 2013, realizado em 2013 (TC 022.577/2012-2), e que avaliou a governança e a Gestão de Pessoas em instituições federais de ensino por meio de um Relatório de Auditoria.

Tal Relatório aborda, em linhas gerais, que o propósito da auditoria foi avaliar aspectos ligados à governança, à formulação e à implantação de estratégias e planos institucionais relativos à Gestão de Pessoas, o qual após visto, relatado e discutido avaliou a governança e a Gestão de Pessoas em instituições federais de ensino, mediante o Acórdão nº 103/2015 – TCU – Plenário, recomendou, entre outros a criação de banco de talentos nestas instituições.

Na Gestão do Conhecimento, o Banco de Dados é uma boa estratégia para criar, de acordo com a concepção de Romani e Borszcz (2001, p. 22), “condições de estimular, armazenar, vender e compartilhar o capital intelectual”, haja vista a possibilidade de acesso a registros às pessoas que trabalham na organização, com vistas a divulgar seus talentos, em virtude de armazenamento de ideias e fatos.

Assim, a capacitação de pessoas e a busca pelo aprendizado de forma permanente é imprescindível para competir numa economia global, e este contexto se aplica tanto às empresas privadas, quanto às públicas, pois funcionários ou servidores que recebem capacitação são mais motivados. Desse modo percebe-se que não basta apenas encontrar o talento, é preciso reter na instituição, o que hoje para a UNIR é um dos principais problemas, o que pode ser facilmente constatado em virtude da grande rotatividade de servidores.

## 2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O TCU esclareceu que, caso a proposta supracitada seja aceita pela UNIR, um Banco de Talentos deve estar de acordo com a Gestão por Competência da entidade e deve oferecer, no mínimo, as seguintes funcionalidades: identificar quem é quem dentro da organização, permitir levantamento de indicadores estatísticos da área de gestão de pessoas, permitir a estruturação de currículos, captar talentos internos, e permitir o levantamento do histórico profissional dos colaboradores.

Ainda na conclusão do relatório, recomenda-se que seja realizado o mapeamento de competências gerenciais e sendo garantida a oferta de ações contínuas de desenvolvimento de gestores e sucessores, alinhadas com as lacunas identificadas, além de que se avalie a oportunidade e conveniência da criação de Banco de Talentos que facilite a identificação de candidatos ao exercício de cargos em comissão de natureza gerencial.

Atualmente a UNIR não conta com banco de talentos, contudo, a Pró-Reitoria de Administração informou em entrevista realizada no dia 16 de junho de 2016 que será realizado pela Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP da UNIR, um levantamento dos cursos feitos pelos servidores da UNIR a título de capacitação e aperfeiçoamento, a fim de formar um Banco de Dados.

Uma organização é constituída de pessoas, que são responsáveis por seu desempenho, deste modo, observa-se a necessidade de investimento em novos talentos, para que a empresa alcance os resultados esperados. Gerir pessoas em uma empresa, é garantir que todas as necessidades dos colaboradores sejam atendidas, e atentar-se de que suas competências estejam sendo observadas de acordo com sua alocação nos setores. Deve-se também garantir treinamentos para os funcionários, para que a empresa se mantenha competitiva no atual cenário mundial, pois todos os dias novas tecnologias são criadas, e em sua maioria beneficiam todos os setores de uma empresa.

Relevante ressaltar que a forma como as empresas efetuam a gestão de pessoas, passam por grandes transformações mundialmente. Sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, onde o atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas não preenche mais as lacunas de sustentação. (DUTRA, 2012).

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, ela:

[...] direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Caracterizando assim, um processo circular e de multinível que engloba toda a organização (Brandão & Guimarães, 2001, p. 11). Ainda segundo os autores, o processo de gestão de competências se constitui em formas que possibilitam orientar os trabalhadores sobre as transformações que ocorrem no contexto organizacional, e explicar a importância de buscar o desenvolvimento da empresa de forma sustentável.

Desse modo, as competências podem ser vistas como um conjunto de comportamentos, onde os reflexos no desempenho de um colaborador, partem do ponto de maturidade e responsabilidade em uma organização. Neste sentido:

A crescente utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil. (RUAS et al, 2005, p. 36).

O conceito de competência vai além da simples qualificação, está relacionado intimamente com o modo de como se participa dos acontecimentos cotidianos, desse modo; Zarifian (2001) afirma que ele se relaciona com a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros.

Talento é um termo que identifica os ‘melhores e mais brilhantes’ (BEECHLER; WOODWARD, 2009), remetendo à noção comum de ser diferente, sendo uma característica de alguns indivíduos apenas. A expressão também foi cunhada por Michaels et al. (2001), os quais consideram talento as habilidades de um indivíduo, incluindo a habilidade de aprender e crescer. Lembrando a análise realizada por Oliveira-Castro e Oliveira-Castro (2001), observa-se a relação com o uso cotidiano do conceito, neste caso de talento, ligando-o a habilidades específicas.

Em algumas empresas, uma pessoa talentosa é denominada de ‘estrela’, sendo esta expressão mais utilizada atualmente para se referir a uma pessoa talentosa, em outras palavras, uma pessoa talentosa se diferencia das demais, por suas competências, no modo eficaz e eficiente de executar suas atribuições. Desse modo, Sarsur et al. (2003) observam

que, na literatura nacional e internacional, o uso do termo talento é frequentemente associado à figura de pessoas extraordinárias, propagando a ideia de que tais indivíduos constituem uma minoria, uma elite, e como tal devem ser tratados.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a definição das competências essenciais de uma organização, está intimamente relacionada com a estratégia de negócio que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe (capitais do conhecimento).

Considerando que as organizações buscam maior competitividade e distinção no mercado, o foco tem sido cada vez mais voltado para as pessoas e suas competências. Nesse sentido, ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que este desempenho será bom sempre. Foi competente por causalidade. Ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. (RABAGLIO,2001, p. 2).

Quanto ao Banco de Talentos, entende-se que é um banco de dados, implantado com a finalidade de reunir informações pessoais de indivíduos, para que se possa selecionar através do perfil de competências, pessoas para estagiar, estudar ou trabalhar em alguma organização ou instituição de ensino. Com a competitividade em alta, o mundo corporativo necessita que seus colaboradores participem ativamente na busca por melhores resultados. Desse modo, devem os gestores agir estrategicamente, afim de prever os fatores externos que podem prejudicar a empresa, e também desenvolver técnicas que permitam o melhor aproveitamento de oportunidades, além da criação de um banco de dados com as principais características, conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam a criação de um banco de talentos interno.

Segundo Gramigna (2003) o banco de Talentos no mínimo deve ser capaz de:

- ✓ Identificar quem é quem dentro de instituições e mercado de trabalho;
- ✓ 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.;
- ✓ Permitir a estruturação de currículos de colaboradores;
- ✓ A publicidade da produção científica dos colaboradores;
- ✓ Captar talentos internos e externos para a organização;
- ✓ Levantamento histórico dos colaboradores dentro da instituição.

Um banco de talentos busca armazenar digitalmente, documentos que atestem dados dos servidores, como: escolaridade, cursos, treinamentos, enfim, informações que possibilitem mapear as competências dos servidores, com o intuito de implantar a gestão por competências dentro da instituição, e assim contribuir para que o corpo funcional alcance a performance ideal. Dessa forma é mais fácil procurar um servidor que possa atender a um outro setor, por suas habilidades com as tarefas do departamento demandante quando se fizer necessária a:

- ✓ Cessão e remoção de servidor;
- ✓ Indicação para cargo comissionado;
- ✓ Formação de grupos de trabalho ou equipe de projeto;
- ✓ Estruturação de novas unidades de trabalho;
- ✓ Identificação de servidor para prestar serviços de cooperação técnica;
- ✓ Movimentação de servidores no próprio Órgão.
- ✓ Possibilitar a seleção de pessoas para o preenchimento de vagas para cargos técnicos e/ou gerenciais, de forma que os aspectos de mérito, competência, formação e experiência sejam os principais focos;
- ✓ Identificar e utilizar os saberes e os talentos dos servidores da instituição, permitindo o reconhecimento, a valorização pessoal e o desenvolvimento institucional;
- ✓ Formar gestores para sucessão natural; (Fonte: Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará).

### **3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE**

Definir o que é banco de talentos não é o foco do trabalho, mas os benefícios que essa ferramenta gerencial pode trazer a UNIR esse sim é um dos grandes desafios. São inúmeras as aplicações, vantagens e benefícios que o banco de talentos pode desenvolver na Instituição. Por se tratar do banco de dados dos perfis profissionais de formação, capacitação, conhecimento, etc... Possibilita a melhor gestão de pessoas e de recursos humanos, desenvolvendo a maximização desses profissionais lotando-os em coordenações, diretorias e Pró-reitorias que mais se assemelham aos seus perfis, possibilitando assim, que os servidores utilizem suas capacidades e conhecimentos no seu setor, buscando a eficiência e qualidade dos serviços prestados. Os gestores do setor poderão melhor gerir e utilizar tais recursos de



pessoas capacitadas a exercerem funções com conhecimentos técnicos da sua formação profissional. E além disso, há uma preocupação quanto à saúde mental dos servidores, já que uma pessoa podendo exercer aquilo que buscou adquirir na sua formação e qualificação, sinte-se mais motivada a trabalhar, torna-se um profissional ativo e busque melhorias a serem desenvolvidas no seu setor.

O objetivo da pesquisa sobre Gestão por Competências e Banco de Talentos da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR é reconhecer a prática da Instituição sobre o tema ao pesquisar se existe atualmente um banco de talentos ativo para servidores da UNIR, e quais métodos foram utilizados para sua implementação.

Para tanto, o trabalho teve como base de sua sustentação metodológica a utilização da técnica de documentação indireta, envolvendo a pesquisa temática bibliográfica e documental, e a observação assistemática junto aos Departamentos da Instituição inerentes ao assunto. Tudo isso para que se compreendesse melhor o tema Banco de Talentos e suas implicações na modernização da Gestão de Pessoas na UNIR.

Foram encontradas uma variedade de publicações e citações que tratam sobre o assunto. Realizaram-se, portanto, pesquisas teóricas em obras literárias, bem como em periódicos sobre os assuntos, para sedimentar teoricamente o estudo, sendo que durante o trabalho, houve a interpretação da situação atual da UNIR em relação a implementação do banco de talentos, possibilidades de implantação, diversidades encontradas, pontos positivos e negativos, além da eficiência e resultados esperados da Gestão de Competência.

A investigação qualitativa, segundo Rauen (2002), trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Não se preocupa com relação aos números, mas sim com a relação ao aprofundamento e de como ela será compreendida pelas pessoas. Os pesquisadores que utilizam este método procuram explicar o porquê das coisas, explorando o que necessita ser feito sem identificar os valores que se baseiam pela prova de dados, porque os dados analisados por este método não estão baseados em números.

Quanto aos fins, o estudo apresentado é classificado como uma pesquisa exploratória e teórica:

Caracteriza-se pela pesquisa exploratória, visto que este tipo de estudo busca constatar algo em um organismo de maneira a se familiar como o fenômeno investigado de modo que o próximo passo da pesquisa possa ser melhor compreendido com maior precisão. Além disso, classifica-se também como teórica já que faz uma análise de terminada teoria, sempre utilizando embasamentos teóricos para explicar a pesquisa que está sendo levantada.

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se pela elaboração de textos a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet (VERGARA, 2000).

A pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, mas que depois de interpretados possam vir a fortalecer a pesquisa, e que geralmente são conservados no interior de órgãos públicos e privados (VERGARA, 2000).

A observação assistemática ajuda o pesquisador a reconhecer e adquirir a comprovação dos objetivos sobre os quais os indivíduos não têm noção, mas que norteiam seu comportamento; também obriga o pesquisador a ter um contato mais direto com a realidade: o pesquisador procura recolher e registrar os fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planejamento ou controle (LAKATOS; MARCONI, 1996).

Houve, além da pesquisa da literatura, uma pesquisa documental na UNIR que referenciavam sobre o assunto. Foram analisados vários documentos, sua origem, conteúdo e solicitações. A pesquisa documental fora realizada no sítio dos órgãos fiscalizadores das instituições federais de ensino superior e In Loco no departamento responsável pelo atendimento das solicitações provenientes dos órgãos fiscalizadores. A pesquisa documental é reconhecida como fonte de pesquisa onde se baseia em um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos (SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F.:2009).

Ademais, para certificar se existe a política de Banco de Talentos, quais as dificuldades encontradas para sua implementação, em qual fase se encontra, de que forma é instituída sua implementação, quais suas vantagens e desvantagens foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas para coleta dessas informações dos idealizadores dessa ação de implementação.

Para ter suporte a esta proposta lançou-se mão do modelo CHA previsto por Dutra (2001). Segundo Dutra (2001, p. 28), competência é compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), necessários para que as pessoas desenvolvam suas atribuições e responsabilidades na organização.

## **Conhecimentos**

O conhecimento é o saber, é o que se aprende durante a vida e será utilizado para o desempenho das funções de acordo com sua área de atuação. Estes podem ter sido adquiridos



na escola, em cursos, faculdades universidades, em livros e geralmente não são utilizados em sua totalidade.

## Habilidades

A habilidade diz respeito ao saber fazer, o conhecimento é muito importante e constitui a parte teórica de uma qualidade individual, mas, para que seja melhor aproveitado, deve estar alinhado com as habilidades de uma pessoa, que é a prática propriamente dita, ou seja, executar o conhecimento de forma eficaz e eficiente para que se obtenha resultados satisfatórios.

## Atitudes

A atitude é o ato de querer fazer, é o modo de agir de uma pessoa dentro de uma organização onde ela decide de que forma vai exercitar seus conhecimentos e suas habilidades ou se vai se manter engessada propositadamente.

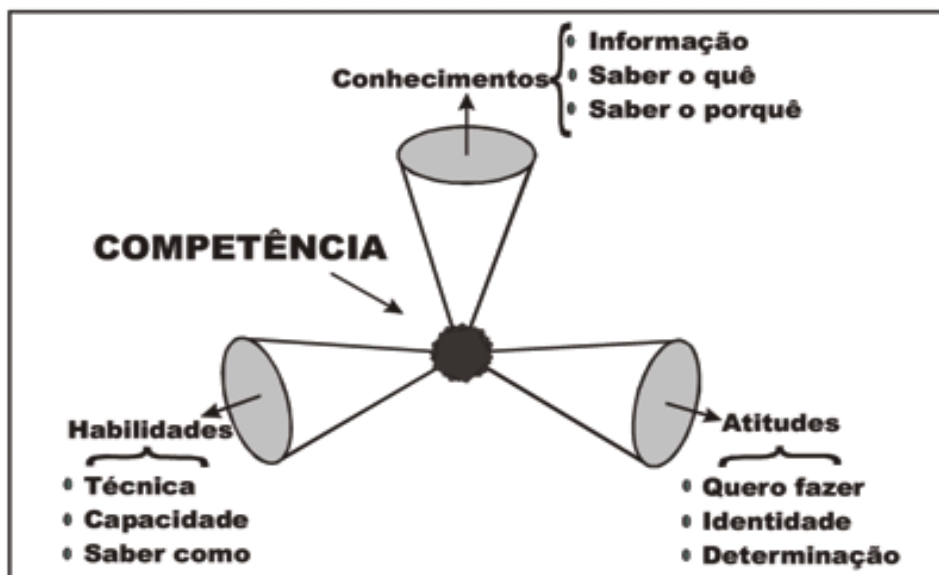


FIGURA. 1 – As três dimensões da competência  
Fonte: Durand (2000) *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual,

transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios Dutra (2008).

Nesse sentido, quando o indivíduo coloca em prática o conhecimento que absorveu de acordo com atividades exercidas na organização, as competências organizacionais foram repassadas e o colaborador adquiriu qualidades que lhe beneficiam, além da empresa indiretamente. De acordo com Zarifian (1999), o desafio é fazer com que a empresa seja não apenas qualificada, do ponto de vista da competitividade, mas também qualificante, no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus membros. Dessa forma, seria possível assegurar certa autonomia às pessoas, como contraponto ao controle social de que falam Legge (1995) e Pagès et al. (1993). Competências organizacionais são, segundo Hamel e Prahalad (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”, aspecto fundamental para a competitividade e, conseqüentemente, para a sobrevivência da organização.

#### **4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO E/OU INTERVENÇÃO**

A Fundação Universidade Federal de Rondônia possui distribuídos em seus oito campi, os quais estão localizados nos municípios de Vilhena, Rolim de Moura, Cacoal, Presidente Médice, Ji-Paraná, Ariquemes, Guajará-Mirim e Porto Velho, aproximadamente 1410 servidores (técnicos e docentes). Essa realidade tem se modificado com o tempo, com o aumento da oferta de cursos de níveis superior, promovendo a contratação de vários servidores das mais diversas áreas de formação e conhecimento, que vêm para proporcionar uma administração de ensino mais eficaz e eficiente.

A UNIR é a única universidade pública do Estado de Rondônia. Foi criada em 1982 pela Lei nº 7011, de 08 de julho, após a criação do estado pela Lei Complementar nº 47, de 22 de dezembro de 1981. A sede administrativa da UNIR fica em Porto Velho, onde estão a Reitoria e as Pró-Reitorias de Administração (PRAD), de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis (PROCEA), de Graduação (PROGRAD), de Planejamento (PROPLAN) e de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPesq).

Sua missão é a de produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade. Seus principais valores são respeito e valorização do ser humano, com foco nas pessoas e na qualidade de vida, condições

adequadas de higiene e segurança do trabalho, desenvolvimento dos talentos humanos, solidariedade.

Para alcançar seus objetivos, sua missão, e valores, a UNIR tem buscado o aperfeiçoamento através de contratação de profissionais com formações específicas para atender tanto às necessidades acadêmicas quanto administrativas, internamente e externamente à Instituição.

Iniciou-se com a visita ao Departamento de Auditoria Interna (AUDIN), aonde buscou-se informações sobre a sua existência na Instituição, em qual fase de implementação estaria, e no caso de não existir, haveria o questionamento se existiria alguma recomendação por parte dos órgãos de controle e fiscalização responsáveis pela aplicação do banco de talentos nas instituições.

Nessa busca, fomos informados pelo chefe da AUDIN que a UNIR no ano de 2013 respondeu a um questionário fornecido pela de auditoria do Tribunal de Contas da União. O documento em questão, foi encaminhado à Pró-reitoria de Administração (PRAD) da UNIR, nele haviam questionamentos sobre a situação na época da Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos. Algum tempo depois do envio desse questionário a Instituição recebeu a visita técnica desses auditores que buscavam maiores informações e esclarecimentos sobre a situação.

No ano de 2015, a UNIR recebeu um documento encaminhado pelo TCU, o Acórdão 103/2015-TCU, que recomenda várias mudanças na Instituição, sendo a implementação do banco de talentos umas dessas recomendações.

Com a confirmação da existência dessa recomendação, buscamos informações, por indicação da AUDIN, na PRAD. Para tanto, foi aplicado um questionário com respostas abertas e fechadas na PRAD, e além disso, buscamos informações diretamente com a pró-reitora de administração através de entrevista.

O que nos foi informado é que a recomendação do TCU cobrara a elaboração e apresentação de um plano de ação para a implementação do banco de talentos da UNIR, sendo que o prazo para sua criação e apreciação por parte do TCU seria até julho de 2015, porém, a pró-reitora nos informou que esse plano, que foi responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), teve sua conclusão em maio de 2016, sendo encaminhado para a Reitoria para primeiramente ser apreciado e analisado pela Câmara de Pessoal e depois pelo CONSAD.

Devido ao período de elaboração e entrega do plano de ação, não há sua previsão no Plano de Desenvolvimento Interno da UNIR, que define as ações que deverão ocorrer durante o ano. O objetivo maior do TCU na elaboração do Acórdão foi o de contribuir para aperfeiçoamento e formação de gestores para a UNIR. Sendo assim, foram listadas várias ações dentro do plano da UNIR para atender as recomendações do TCU, sendo que um deles é a contratação da empresa especializada de assessoria através de pedido de inclusão de crédito orçamentário para auxílio na implementação do banco de talentos. Na tentativa de implementar tais ações, há uma busca pela capacitação de gestores, sendo que para isso, aguarda-se previsão para garantia de financeiro para seu orçamento para a contratação de cursos e treinamentos de capacitação. Outra ação realizada, foi a solicitação à DGP, pela PRAD, do registro de todas as capacitações com retribuição (progressão) para os servidores (capacitação reconhecida) e incentivo à qualificação, gerando assim um banco de dados. O intuito desse levantamento é o princípio de eficiência e o direcionamento dos servidores que poderiam ser locados em setores e departamentos que melhor se encaixariam para a realização de suas atividades profissionais. Além disso, a DGP solicitou aos novos servidores a entrega do Curriculum Lattes no ato da entrega dos documentos para assumirem seus cargos, para assim, haver uma tentativa de alocar melhor os profissionais.

Uma ferramenta para agilidade na busca por essas informações é o Assentamento Funcional Digital, que é formado por um banco de dados com as informações de todos os servidores de carreira dentro da administração pública federal, que faz parte do processo eletrônico digital, facilitando muito o acesso às informações necessárias para a implementação do Banco de Talentos, permitindo assim, que os órgãos públicos federais gerenciem o remanejamento setorial de servidores.

Acredita-se que um Banco de Talentos possa contribuir para a Gestão de Competências. O estudo específico da articulação entre Banco de Talentos e a Gestão de Competências demanda um processo na dinâmica organizacional, isto é, visa à compreensão de diferentes elementos na recompensa da contribuição das pessoas em função de suas competências. Corroborando com essa linha de raciocínio, Rodrigues (2006 p. 24) afirma que “a gestão de pessoas assume papel preponderante nesse processo, somente o ser humano consegue mobilizar, criar e transferir conhecimentos e competências que agreguem valor econômico à organização”; por isso é fundamental a identificação, o desenvolvimento e a avaliação de seus talentos para o gerenciamento de pessoas em função de suas competências.

Conforme constatado pelo Governo do Estado do Ceará, a implantação de um banco de dados é importante tanto para o servidor quanto para a instituição, conforme demonstrado abaixo: (Adaptado).

<b>PARA O SERVIDOR</b>	<b>PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>
Elevar a satisfação interna	Identificar talentos humanos existentes para preencher vagas internas gerando mais assertividade na recolocação.
Possibilitar maior integração à função	Remanejar servidores de diversos setores tomando como base o contexto e o real potencial do servidor.
Proporcionar o crescimento do potencial humano e profissional	Melhorar a performance de todos os colaboradores, dimensionar, gerir de acordo com as competências, alinhar eficácia e eficiência nas ações.
Aprimorar a competência profissional através do incentivo/apoio ao desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes	Acomodar os servidores nas unidades, segundo a relação necessidade/competências
Ampliar horizontes profissionais, dos servidores, compatíveis com a capacidade de desenvolvimento das pessoas, promovendo maior transparência, qualidade e produtividade;	Realocar servidores em setores, funções e projetos em que possam aplicar seus conhecimentos e habilidades.

A qualificação e a capacitação das pessoas representam variáveis importantes nas estratégias organizacionais. É a partir da especificidade de cada organização e de acordo com as habilidades desenvolvidas pelos indivíduos que a instituição não se limita ao processo de trabalho. Hoje os profissionais precisam possuir as competências necessárias para garantir a competitividade corporativa, como também a sua empregabilidade. Para atender tais necessidades as empresas “precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para

produzir, compete às empresas, agirem como facilitadoras do desenvolvimento dos seus talentos” (LACOMBE, 2005).

Apesar da expectativa de grande melhoria com a implementação do Banco de Talentos na UNIR, a implantação do plano de ação elaborado pela DGP atualmente está em fase inicial devido a algumas dificuldades encontradas como mobilizar as pessoas para desenvolver essas ações. Há também o receio da falta de interesse das pessoas, ou a própria instituição não ter competência para alavancar este plano de ação, além de uma cultura enraizada e arcaica, sendo que para haver uma mudança no cenário da Gestão por Competência através da implementação do Banco de Talentos é necessária uma mudança nessa cultura e visão das pessoas e da instituição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL**

A Fundação Universidade Federal de Rondônia passou por auditoria do Tribunal de Contas da União no período de 14/7 a 13/8/2014, em que aquela Corte de Contas emitiu Relatório de Auditoria, o qual aborda, em linhas gerais, que o propósito da auditoria realizada na UNIR foi para avaliar aspectos ligados à governança, à formulação e à implantação de estratégias e planos institucionais relativos à gestão de pessoas; após visto, relatado e discutido o TCU recomendou, entre outros a criação de banco de talentos que facilite a identificação de candidatos ao exercício de cargos em comissão de natureza gerencial.

Além disso, o TCU fez esclarecimentos quanto a proposta acerca do banco de talentos da UNIR e recomendações. A UNIR ainda está em fase inicial de implementação de seu banco de talentos, em que será feito levantamento dos cursos de capacitação e aperfeiçoamento feitos pelos servidores, dos quais esses recebem progressão por capacitação ou titulação, a título de banco de dados.

A implementação do Banco de Talentos da UNIR está em fase inicial. O Plano de Ação foi concluído em abril de 2016. As mobilizações para a implementação do banco de talentos da UNIR propriamente ditas ainda não começaram, sendo, a priori, montado um banco de dados.

Importante ressaltar que a implementação do Banco de Talentos na UNIR propiciará mais incentivo aos servidores, pois os talentos ocultos terá a oportunidade de serem vistos e aproveitados nos setores certos por fazerem os serviços adequados de acordo com suas competências, quais sejam, o conhecimento, as habilidades e as atitudes; além de outros benefícios como na Universidade servidores mais motivados por terem seus talentos



reconhecidos, sendo isso uma grande estratégia para reter mais servidores na Instituição, diminuindo a grande rotatividade de servidores por se sentirem desmotivados.

Sugerimos que sejam realizados estudos futuros sobre as seguintes proposições:

1. Como detectar os talentos ocultos da UNIR;
2. Como reter os talentos humanos na UNIR;

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Manual de Submissão da Revista de Tecnologias de Administração e Contabilidade – TAC**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. 46p. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/tac/Manual\\_TAC\\_2014.pdf](http://www.anpad.org.br/tac/Manual_TAC_2014.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2016.

CASANOVA, Camila Corrêa. **Gestão por competências: Os desafios e possibilidades da seleção por competências**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70047/000875831.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

COLARES, Thelma Lúcia de Vasconcelos. **Banco de talentos como estratégia gerencial**. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/317\\_artigo%20cientifico%20thelma.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, Junho 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552008000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24 jun. 2016.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DO CEARÁ. **Manual do Sistema de Banco de Talentos**. Disponível em: <<http://www.gestaodoservidor.ce.gov.br/site/images/stories/manuais/bt4.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

SOUZA, Dutra J. **Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Marlow Forte de; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Banco de talentos como ferramenta de apoio à gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso no Tribunal de Justiça Catarinense**. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-4-Artigo-9.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

SOUZA, Waldemar Antonio da Rocha de. **Guia do Trabalho de Conclusão Final – TCF**. Brasília, junho de 2015. Disponível em: <<http://www.profiap.ufv.br/wp->

<content/uploads/2012/02/Guia-do-Trabalho-de-Conclus%C3%A3o-Final-%E2%80%93-TCF-junho-2015-v-final.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

