



A IMPORTÂNCIA DE UM BANCO DE TALENTOS: UMA ESTRATÉGIA GERENCIAL COMO APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS IES

ROSANA R. SILVEIRA
MARCIA MAFRA DA SILVA
MARLUCE MAFRA

Resumo

As organizações contemporâneas, para serem competitivas, estão utilizando a gestão por competências com a finalidade de gerenciar os seus talentos. Nesse sentido, as empresas cientes da importância de identificar seus talentos procuram meios de tornar essa realidade por meio das competências das pessoas. O propósito é posicionar a pessoa certa para as atribuições do cargo, a fim de tornar tangíveis as competências requeridas. Tal procedimento visa a facilitar uma análise contínua da evolução funcional, bem como orientar as ações necessárias para que os resultados empresariais sejam obtidos. Uma Base de Dados pode contribuir sobremaneira para a geração do conhecimento e identificação do talento humano. De acordo com o exposto, o presente trabalho tem como objetivo descrever a importância de se ter acesso a um banco de talentos com a finalidade de prestar apoio à gestão do conhecimento - GC, bem como auxiliar na estratégia empresarial da gestão de pessoas.

Palavras-chaves: Banco de Dados. Banco de Talentos. Gestão do Conhecimento. Gestão de Pessoas. Competências.

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, as profundas transformações têm sido intensificadas pela globalização da economia - produto de uma concorrência internacional muito acirrada, como também proveniente do processo de privatização, fusões, aquisições, entre outros fatores.

Para atender as exigências e os desafios que a realidade impõe na atualidade, as empresas têm procurado apostar e desenvolverem seus talentos humanos. De acordo com Eboli (2010) o talento humano se expressa na motivação dos indivíduos, por intermédio de suas competências, criatividade, conhecimento, atitudes, genialidade, entre outros.

Normalmente, os melhores resultados estão atribuídos às competências individuais ou em um trabalho de equipe. Na interpretação de Luz, Sant'anna e Kilimnik (2004), os múltiplos saberes podem ser alcançados por meio das mais variadas formas, isto é: “via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimento e habilidades capazes de resoluções de problemas em situações concretas” (p.12).

Nesse sentido, é de suma importância capacitar pessoas para competir numa economia global, bem como desenvolver comportamentos voltados para o aprendizado permanente. Além disso, fazem-se necessário capacitar as lideranças empresariais para atuarem no contexto de mudanças. Suas habilidades e experiências favorecem o compartilhamento do conhecimento, ou seja, a gestão do conhecimento. Pode-se então contar com a Gestão do Conhecimento como uma aliada a efetivação de um Banco de Talentos; poderá ser útil para a organização.

A partir dessas considerações, pressupõe-se que um profissional qualificado seja de grande valor para as empresas que almejam obter conhecimento, competitividade e sustentabilidade. De acordo com esse contexto, um Banco de Talentos pode ser considerado uma ferramenta imprescindível para o gerenciamento do capital intelectual. Na concepção de Romani e Borszcz (2001, p. 22) é importante criar “condições de estimular, armazenar, vender e compartilhar o capital intelectual”.

Uma boa estratégia para isso é utilizar-se de um Banco de Dados. Em outras palavras, um Banco de Dados possibilita acessar registros referentes às pessoas que trabalham na organização, bem como divulgar seus talentos. Enfim, na Gestão do Conhecimento um Banco de Dados pode proporcionar o armazenamento de idéias e fatos; contribui para gerar mais conhecimento e formar um Banco de Talentos. O suporte ao Banco de Talentos irá depender do compartilhamento das suas competências.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foram realizadas pesquisas bibliográficas em diversos periódicos para consolidar teoricamente o presente estudo, mediante as seguintes etapas: identificação do material, localização e análise. Visando esclarecer melhor sobre o assunto foram pesquisados os periódicos e sites a seguir: Revista de Administração de Empresas - RAE - www.rae.com.br/rae. Ao se examinar o termo “Gestão do Conhecimento” foram selecionados seis artigos compreendidos no período entre 2002 a 2006, sendo um deles referente a 2006; outro de 2004; dois relativos ao ano de 2003 e finalmente, dois artigos de 2002.

Quanto à expressão “Banco de Talentos” nenhum artigo foi selecionado. Já ao se pesquisar o vocábulo “Banco de Dados” surgiu nove artigos, sendo, portanto: um de 1998; um de 1999; um de 1996, um de 1973; dois de 2009; um de 2006; um de 2000 e outro de 2004.

No que se refere à base de dados – scielo - <http://www.scielo.br/> ao se investigar o termo “Banco de Dados” apareceu vinte e um artigos, quais sejam: no espaço de tempo de 1997 a 2010 somente um foi encontrado em 1997; outro em 2000; dois em 2010; um em 2009; três em 2008; três em 2004; um em 2001; dois em 2007; três em 2003 e por fim quatro em 2002.

Ao visitar o endereço eletrônico: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf> a pesquisa indicou sessenta artigos como a expressão “Banco de Dados”.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A seguir serão discutidos de forma breve algumas considerações a respeito de Gestão Universitária, Gestão do Conhecimento, Competências, Banco de Dados e Banco de Talentos. A finalidade é dar um embasamento ao presente artigo.

3.1 Gestão Universitária

Rampazzo (2010), não utiliza o termo “Universidade”, mas sim “estudo geral”. O sentido do termo visa indicar uma instituição de nível superior voltada para todos os estudantes, independentemente de raça e nacionalidade. Com a expansão do ensino superior no Brasil o contexto foi se caracterizando de forma diferenciada.

Em outras palavras a Universidade tem atingido ao longo dos anos, um grau de complexidade significativo, exigindo de seus gestores a rever os modelos de administração, rotinas, procedimentos, estratégia empresarial, entre outros, com a finalidade de acompanhar as mudanças atuais da sociedade (FOGUEL e SOUZA,1993).

A esse respeito Souza (2009, p. 22) esclarece que:

As universidades, historicamente, têm exercido um papel de destaque no avanço dos conhecimentos, no fortalecimento da economia e no desenvolvimento dos países. As crises que essas instituições atravessam na contemporaneidade, poderão ser enfrentadas com a excelência dessas instituições, com a identificação dos principais problemas e apontando alguns caminhos para sua superação.

Em resumo, elas têm contribuído para o desenvolvimento da economia e do conhecimento por meio da pesquisa, ensino e extensão, embora tenham passado por dificuldades e crises.

Na concepção de Etzioni (1989), a Universidade pode ser avaliada como uma instituição especialista, visto que promove a geração, utilização e preservação do conhecimento. De um modo geral, caracteriza-se pela ênfase na busca dos seus objetivos e metas. Para atender estes desígnios conta com um número significativo de especialistas, tais como: especialistas, mestres, doutores, em suma, são docentes que possuem diversas experiências e titulações nas diversas áreas de conhecimento.

Tais especialistas podem contribuir com o processo corporativo, focando no compartilhamento do conhecimento, mais especificamente com a Gestão do Conhecimento.

3.2 Banco de Talentos e Gestão do Conhecimento: uma discussão preliminar voltada à Gestão das Competências nas organizações

Sabe-se que hoje em dia, uma das principais vantagens competitivas das empresas está no capital humano, especialmente no seu potencial de conhecimento. A esse respeito levanta-se a seguinte questão: como gerenciar de forma eficaz este conhecimento?

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento corresponde ao processo por meio do qual o conhecimento passa a ser criado, difundido e incorporado aos produtos, serviços, sistemas, entre outros.

Com o propósito de esclarecer o seu conceito, a seguir apresenta-se um quadro sintético para elucidar essa questão:

AUTORES	CONCEITOS
Davenport e Prusak (1999)	Davenport e Prusak (1999) consideram que a gestão do conhecimento não é algo integralmente novo e que as organizações, de alguma forma, já podem estar contando com recursos que a fundamentam e afirmam: a gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.
Wiig (1993)	Para Wiig (1993), gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Moresi (2001)	Para Moresi (2001), a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à

	utilização na consecução de seus objetivos.
Probst, Raub e Romhardt (2002)	Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento.
Turban, McLean e Wetherbe (2004)	De acordo com Turban, McLean e Wetherbe (2004), a gestão do conhecimento é um processo que ajuda as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializado que fazem parte da memória da empresa e que normalmente existem dentro delas de forma não-estruturada.

QUADRO - Conceitos sobre Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Souza (2009, p. 61 e 62)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), cada vez mais o conhecimento é valorizado pelas empresas que desejam obter maior competitividade e sustentabilidade no mercado. De acordo com essa perspectiva, é importante gerar compromissos e um processo dinâmico a fim de gerar situações e interações apropriadas nas corporações para que as informações sejam convertidas em conhecimento e possam favorecer o fluxo informacional. “E esse conhecimento deve ser codificado e simplificado para torná-lo acessível à organização como um todo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 11).

É importante salientar que para se obter uma gerência eficaz deste conhecimento deve-se, compreender as estratégias, as tecnologias da empresa e gerir também as competências do capital humano (LEONARD-BARTON, 1998).

Para efeito deste artigo, as competências humanas ou profissionais referem-se às combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes; normalmente são expressas no contexto organizacional por intermédio do desempenho profissional. Tais competências humanas ou profissionais agregam valor as pessoas e as organizações (CARBONE, BRANDÃO e LEITE, 2005). Na visão de Brandão et al. (2008), as referidas competências são desvendadas quando as pessoas precisam agir diante de situações profissionais.

Por meio da gestão das competências do capital humano é possível avaliar tanto as dimensões físicas quanto as subjetivas. No ambiente organizacional, as pessoas são distribuídas nos cargos tendo-se como base o desempenho e resultados expressos por elas, que são as classificações numéricas quanto ao nível de conhecimento, habilidade e atitude. Em linhas gerais, as pessoas são comparadas umas em relação às outras; como resultado estabelece-se uma analogia de igualdade e diferença (TOWNLEY, 2001 apud GARCIA e 2004 VIEIRA).

A gestão do conhecimento cumpre a finalidade de criar um ambiente propício à aprendizagem e ao conhecimento para que a gestão das competências torne-se uma realidade.

Com o intuito de confirmar a importância da Gestão do Conhecimento, Bulgacov e Uhry (2003) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), alegam que a gestão do conhecimento traz como resultados a diminuição de riscos bem como o futuro alcance de eficiência e inovação.

É nesse contexto que a Gestão do Capital Humano pode contribuir para ampliar o conhecimento coletivo. Corroborando com a idéia acima Silva Filho (2004, p. 2) esclarece que “o desafio, porém, é transformar a busca e a troca de conhecimentos em produtividade, qualidade, métodos, processos e produtos inovadores”.

Vale mencionar que para se enfrentar este desafio, algumas empresas estão estruturando uma base de dados visando obter cadastros e registros de informações referentes à vida das pessoas. Para tanto, utilizam-se de Banco de Dados internos, bem como recursos da internet para captar novos profissionais (ROMANI; BORSZCZ, 2001)

Segundo Rowley apud Barbalho (1994, p.66), a base de dados consiste numa "coleção de registros similares entre si e que contém determinadas relações entre esses registros". Na realidade são dados que se inter-relacionam entre si. Na concepção de Silva e Rodrigues (2007, p.55), eles são organizados de uma forma que permitam a recuperação das informações.

Já, Banco de Dados corresponde a uma coleção de informações relacionadas entre si, normalmente referem-se a um mesmo assunto. Estas informações são organizadas com a finalidade de servir de base para que o usuário as recupere; dessa forma terá conclusões de tomar decisões. Em síntese, o Banco de Dados, pode ser considerado como um armário de arquivamento ou repositório para uma coleção de arquivos de dados computadorizados (HEUSER, 2009; MACHADO, 2008).

O acesso a essas informações possibilitam a criação de um Banco de Talentos. Em outras palavras, o Banco de Talentos diz respeito a um tipo de Banco de Dados que dispõe de um conjunto de dados referentes às pessoas; abarca desde informações cadastrais como, por exemplo, nome, endereço, fone e até informações sobre sua vida profissional: “formação acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas e atividades que estão aptos a desenvolver, idiomas de domínio etc” (ROMANI; BORSZCZ, 2001, p. 26). Um Banco de Talentos pode auxiliar na gestão de pessoas, especificamente, o armazenamento destas informações pode ser utilizado de diversas maneiras ou aplicações na vida empresarial: desde contratações e seleções de funcionários, promoção de cargos, identificação de competências e habilidades.

3.3 Importância de se Ter Acesso a um Banco de Talentos na Gestão do Conhecimento

Nos tempos atuais é visível o grande avanço da área tecnológica. Tais avanços têm viabilizado o armazenamento de grandes volumes de dados. Em suma, Tecnologias como Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados, Internet, Sistemas de Informação em geral, entre outros são considerados na atualidade como sendo “alguns exemplos de recursos que tem viabilizado a proliferação e o crescimento de inúmeras bases de dados de natureza comercial, administrativa, governamental e científica” (BEZERRA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 1).

Na contemporaneidade, fala-se cada vez mais na valorização do potencial humano, ou seja, as empresas estão buscando no mercado pessoas dinâmicas, criativas e com espírito empreendedor, que mediante seu potencial façam o diferencial no contexto organizacional. Em resumo, as organizações empresariais inovadoras estão procurando por talentos, cujo propósito é utilizar o máximo de suas inteligências.

Nesse sentido, torna-se um grande desafio às organizações empresariais encontrar e reter seus talentos humanos, visto que “as empresas possuem conhecimentos

disseminados e compartilhados por todos, entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais” (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 201 apud GARCIA e VIEIRA).

Desse modo, acredita-se que um Banco de Talentos possa contribuir para a Gestão do Conhecimento.

O estudo específico da articulação entre Banco de Talentos e a Gestão do Conhecimento 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, desenvolvimento e avaliação de seus talentos para o gerenciamento de pessoas na Gestão do Conhecimento.

É a partir da especificidade de cada organização e de acordo com as habilidades desenvolvidas dos indivíduos que a instituição não se limita ao processo de trabalho. A qualificação e a capacitação das pessoas representam variáveis importantes nas estratégias organizacionais. 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” (LACOMBE, 2005) apud . Para o referido autor, compete às empresas, agirem como facilitadoras do desenvolvimento dos seus talentos.

Considerações finais

As transformações impostas às organizações em decorrência da globalização da economia, do desenvolvimento tecnológico e da concorrência têm exigido novas formas de gestão e uma maior capacidade de formular e implementar estratégias principalmente no tocante a gestão de pessoas.

Na era do conhecimento, o capital financeiro deixa de ser o recurso mais importante para dar lugar ao conhecimento – nesse sentido, o capital humano passa a ocupar um espaço de destaque nas organizações. Visando alcançar resultados com a missão, a alta administração tem se apropriado das experiências, habilidades e qualificações do capital humano ou intelectual para atingir os objetivos da organização. De acordo com esse contexto, pode-se dizer que as qualificações profissionais podem favorecer um ambiente voltado ao aprendizado e à Gestão do Conhecimento.

Uma das estratégias que vem proporcionando base às decisões gerenciais relativas às pessoas diz respeito à formação de um Banco de Dados, cujo objetivo é reunir registros similares entre si para fins de análise. Tais informações possibilitam obter um conjunto de dados inter-relacionados e organizados.

Importante assinalar que a partir de um Banco de Dados, a empresa pode também conceber um Banco de Talentos com o intuito de gerenciar o capital humano. Obter informações cadastrais concernentes as pessoas, bem como informações referentes à formação acadêmica e profissional, em especial, quanto as suas habilidades, competências e experiências – é relevante para uma organização que almeja obter sucesso na Gestão do Conhecimento.

REFERÊNCIAS

- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Periódicos científicos em formato eletrônico: elementos para sua avaliação**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – set. de 2005.
- BEZERRA, Eduardo; GOLDSCHMIDT, Ronaldo. **A Tarefa de Classificação em Text Mining**. Revista de sistemas de informação da FSMA, n. 5, 2010.
- BRANDAO, Hugo Pena et al . Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, out. 2008.
- BULGACOV, Sergio; UHRY, Ricardo. **Gestão do conhecimento e formação das capacidades em bancos**. RAE eletrônica. V.2, n.1, 2003.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento organizacional**. São Paulo: Campus, 1999.
- EBOLI, Marisa. **Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas**. Acesso em: <www.angrad.org.br/.../gestao_do_conhecimento_como_vantagem_competitiva_o_surgimento_das_universidades_corporativas/.../download/>. Acesso em: 27 out. 2010.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1993.
- HEUSER, Carlos Alberto. **Projeto de Banco de Dados**. 6. Ed. São Paulo: Bookman, 2009.
- LACOMBE, Francisco José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Editora Saraiva, 2005.
- LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. RJ: FGV, 367p, 1998.

LUZ, Talita R. da; SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** .RAE revista de administração de empresas. v.44, n.1, 2004

MACHADO, Felipe Nery Rodrigues. **Banco de Dados: projeto e implementação.** 2. Ed. São Paulo: Érica, 2008.

MARUOKA, Juliana Holanda Cavalcante; REBELO, Luiza Maria Bessa Rebelo. **Capacitação de pessoas como variável estratégica nas indústrias.** ENEGEP 2007. Disponível em <
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640474_9048.pdf>. Acesso em 28 de out. 2010.

MORESI, E. A. D. **Inteligência Organizacional: um referencial integrado.** Ciência da Informação. Brasília, v. 30, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Competitividade baseada no conhecimento,** In: CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 121-152, 2001

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMAARD, K. **Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso.** São Paulo: Bookman, 2002.

RAMPAZZO, Lino. **Gestão universitária: quando e como nasceram as universidades?** Disponível em:<
fabiogarciareis.com/blog/media/.../NascimentodasuniversidadesLino.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2010.

RODRIGUES, Junia Marçal. **Remuneração e competências: retórica ou realidade?** RAE revista de administração de empresas. v.46, n.0, 2006.

ROMANI, Claudia; BORSZCZ, Iraci. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista de Ciências da Administração,** Florianópolis, v.3, n.6, p. 21-30, set. 2001.

ROWLEY, J. **Informática para bibliotecas.** Brasília: Briquet de Lemos, 1994. 307 p.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da. Aprendizagem e gestão do conhecimento num contexto de transformações. **Revista de Administração UNISAL.** Ano 01. Número 01.Americana-Julho/Dezembro 2004. Disponível em:< [www. am.unisal.br/pos/stricto-administracao/.../artigo-01-01-02.pdf](http://www.am.unisal.br/pos/stricto-administracao/.../artigo-01-01-02.pdf)>

SILVA, Ana Rosa; RODRIGUES, Anderson. **Base de dados de informações jornalísticas sobre a Amazônia: ciência, tecnologia e meio ambiente – BDIJAm: em busca da qualidade**. Revista Scielo. Vol.36, n.1, Brasília. 2007.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TOWNLEY, B. **Conhecimento e poder nas organizações**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.).Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, p. 117-143, 2001.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3. ed. Porto Alegre, 2004.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. **Gestão do conhecimento e competências essenciais: um estudo de caso na indústria automobilística**. RAE eletrônica. "v.3, n.1, 2004.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations - Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge**. Arlington: Schema, 1993.