

Banco de talentos na organização

Talent bank in the organization

Iago José Cardoso¹
Manoel Rodrigues Chaves²

186

Resumo: O objetivo geral é destacar sobre a importância do banco de talentos para a nova geração através do desenvolvimento dessas equipes, especificamente, analisando a gestão de pessoas hoje, enfatizando as estratégias de treinamento e desenvolvimento, avaliando o desempenho por meio de competências e, por fim, entendendo a retenção e o talento da nova geração. O método é a pesquisa realizada por meio de pesquisa bibliográfica com características exploratórias e descritivas. Para tanto, foi realizado um levantamento de publicações científicas relacionadas ao tema de pesquisa. Os critérios de inclusão dos artigos foram os seguintes: Artigos de pesquisa publicados em periódicos de língua portuguesa, pesquisados em bases de dados e publicados. Observando a necessidade de repensar as práticas de gestão de pessoas, inovar, entrar em uma nova era de RH, transformar a região em um hub de resultados e gerenciar competências e talentos, principalmente a nova geração.

Palavras-Chave: Banco de talentos. Treinamento. Desenvolvimento. Retenção. Novas Gerações.

Abstract: The general objective is to highlight the importance of the talent bank for the new generation through the development of these teams, specifically, analyzing people management today, emphasizing training and development strategies, evaluating performance through competencies and, finally, understanding the retention and talent of the new generation. The method is the research carried out through bibliographic research with exploratory and descriptive characteristics. Therefore, a survey of scientific publications related to the research topic was carried out. The inclusion criteria for the articles were as follows: Research articles published in Portuguese-language journals, searched in databases and published. Noting the need to rethink people management practices, innovate, enter a new HR era, transform the region into a results hub and manage skills and talents, especially the new generation.

¹ Servidor Federal. Universidade Federal de Catalão-UFCAT. E-mail: iago9922@gmail.com

² Servidor Federal. E-mail: manoelufg@gmail.com

Recebido em 01/07/2022
Aprovado em 01/09 /2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Keywords: Talent bank. Training. Development. Retention. New Generations.

1 INTRODUÇÃO

O amplo desafio na era do conhecimento é saber se as organizações podem ganhar competitividade diferenciada por meio de tecnologias relacionadas às pessoas que identifiquem o conhecimento explícito e tácito de cada funcionário. Portanto, é necessário compreender as habilidades das pessoas, que são consideradas como um contíguo de conhecimentos, destrezas e atitudes.

Momentos de negócios no Brasil exigem cada vez mais a maximização da capacidade de alcançar resultados por meio das pessoas. Os investimentos em tecnologia de ponta ou inovações nos métodos de trabalho são de pouca utilidade se forem principalmente pessoas que não estão preparadas para desempenhar suas funções com qualidade e produtividade. Uma das estratégias para ancorar as decisões gerenciais sobre pessoas é criar um pool interno de talentos, identificando potencial na organização.

Uma das estratégias para ancorar as decisões gerenciais sobre pessoas é criar um banco de talentos interior por meio da identificação de potenciais. Assim, parece que todas as organizações modernas têm tentado se reinventar na última década. E, para que grandes transformações aconteçam, é imprescindível revitalizar e focar nas pessoas que integram essas transformações.

Adotar uma estratégia baseada em talentos significa que as empresas prestam mais atenção ao treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos. Não há nada mais fácil do que dizer que as pessoas que fazem ou quebram uma empresa são pessoas. Isso significa que a simplicidade de pensamento e prática será uma apreciação pelas coisas mais simples e profundas dos seres humanos: Traduzir sonhos, valores e princípios de comportamento motivador em objetivos para inspirar a curiosidade e a vontade de aprender inerentes à natureza humana e, o mais importante, concretizá-los em ações e resultados visíveis.

Assim, o maior desafio agora é desenvolver seus talentos internos ocultos para conquistar efetivamente a fidelidade do cliente. A gestão de talentos exige muito cuidado e criatividade. Para isso, em áreas como gestão de talentos ou pessoas, há uma grande necessidade de desenvolver novas competências para se manterem competitivos, pois esta é uma grande oportunidade para os gestores de RH demonstrarem sua capacidade de gerar receita, ampliar o leque de serviços dos clientes e é uma ferramenta de planejamento estratégico, ou seja, pensa antes de tudo em resolver problemas, propor e viver gestos inovadores - demonstrando assim

sua capacidade de ter sucesso na empresa, não apenas uma indústria geradora de perdas e na moda.

As organizações hoje estão usando o gerenciamento de competências para gerenciar talentos a fim de serem competitivas. **Então a pergunta é: qual a importância do banco de talento em uma organização?** As empresas reconhecem a importância de seus talentos e posicionar as pessoas certas para os lugares certos, buscando formas de alinhar as capacidades das pessoas com as competências necessárias para as funções que ocupam para orientar as ações necessárias para alcançar os resultados do negócio.

Nos primórdios de uma organização, principalmente uma pequena, os funcionários costumam se conhecer, e o processo de identificação de talentos é intuitivo e nem sempre sistemático. Com a velocidade das mudanças, principalmente em organizações de médio e grande porte, a possibilidade de todos se conhecerem e reconhecerem suas habilidades tornou-se muito remota, não só pelo número de funcionários, mas também pelo conhecimento dinâmico do processo em si.

O objetivo geral é destacar sobre a importância da gestão de talentos para a nova geração através do desenvolvimento dessas equipes, já os específicos são analisar gestão de pessoas na atualidade, evidenciar as estratégias de treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho por competência e por fim compreender a retenção e talentos das novas gerações.

A justificativa para este trabalho está na aplicação dos métodos de recrutamento e seleção por competências de novos talentos para o desenvolvimento da equipe, o que ainda é importante e merece uma investigação aprofundada sobre se a empresa é adequada para esse conjunto de habilidades. Com mapeamento, inicialmente sobre as capacidades organizacionais, até a definição dos perfis dos colaboradores que a compõem, sempre atualizados e ajustados de acordo com o cenário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DA ATUALIDADE

Foi a partir da primeira Revolução Industrial (século XIX), na Inglaterra que se passou a pensar no comportamento humano e no relacionamento interpessoal no campo empresarial, desde então, aos longos dos anos a necessidade constante de se obter maior eficiência dos trabalhadores contribuiu com o surgimento de diversas teorias comportamentais que tentam explicar quem é o trabalhador.

Para compreender o contexto de gestão de pessoas nas organizações atuais, o gestor deve ficar atento aos aspectos do ambiente externo, com enfoque nos aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, ambientais e culturais e os elementos internos como, por exemplo, as formas de produção, a logística interna da empresa, o perfil dos funcionários e suas possibilidades de aprendizagem e crescimento, a tecnologia e o gerenciamento da informação (BOAS; ANDRADE, 2019).

Novas políticas organizacionais são elaboradas afetando diretamente ou indiretamente o comportamento e os objetivos de vida e de carreira dos trabalhadores, por esse motivo os trabalhadores devem estar sempre atentos ao que está acontecendo a sua volta no qual ser e estar alienado tanto na área técnica como na área comportamental, atualmente representa estar ultrapassado, o que impede o seu próprio crescimento.

De acordo com Boas e Andrade (2019) discorrem que os ativos intangíveis são os responsáveis diretamente pela inovação e competitividade que é representada pelo capital humano ou seja um conjunto de talentos inato a certas pessoas que devem ser direcionados para trabalhar dentro da organização que atuará como agente de adequação dos níveis de mudanças externas aos internos, mantendo a organização sempre atualizada em relação à sua comunidade na busca constante da competitividade e sua consequente melhoria que dificultará assim a cópia pelos seus concorrente objetivando a vantagem competitiva.

De acordo com Teixeira (2017), o comportamento organizacional adaptado pelo RH é uma ferramenta que compreende o desempenho individual dos contribuintes e de verificados grupos de trabalho, admitindo que as organizações esquematizem decisões com base nas necessidades reais existentes.

Além disso, o citado autor aponta que deve haver uma relação de troca entre o indivíduo e a organização. Ou seja, a forma como os objetivos pessoais são alcançados determina como os funcionários percebem o relacionamento.

Partindo dessa conjectura, o comportamento organizacional afeiçoado pelo RH funciona como uma ferramenta para entender o comportamento individual de colaboradores e grupos específicos no trabalho, permitindo que as organizações planejem decisões com base em necessidades reais que existem internamente. Meio Ambiente (GIRARDI, 2017).

Portanto, neste caso, a organização mantém uma liderança mais emocional e pessoal para ajudar os colaboradores nessas adversidades e fornece todo o suporte necessário para maximizar sua motivação, para o desenvolvimento de suas competências e habilidades, e para que as organizações retenham talentos (GIRARDI, 2017).

Além disso, foi apontado que o equilíbrio no processo de mudança é extremamente importante para a organização, e que os colaboradores estão ativamente envolvidos desde o início da mudança. Quando as mudanças ocorrem repentinamente, o desempenho dos colaboradores diminui, o que reflete espontaneamente na lucratividade e concorrência da empresa no mercado (PEDROZO, 2018).

Lá ao longe do ambiente externo, que afeta abertamente os artifícios organizacionais, as empresas precisam estar mais atentas ao ambiente interno, ou seja, o clima organizacional, que promove a melhoria da qualidade de vida no trabalho e busca aumentar a motivação dos colaboradores, a fim de para obter deles maior desempenho e produtividade (PEDROZO, 2018).

Portanto, melhorar o clima organizacional e proporcionar o contentamento dos contribuintes no implemento de suas atividades pode levar a maiores resultados e maior produtividade na organização, o que está diretamente conexo à motivação e produtividade. As organizações têm a responsabilidade de facilitar a tomada de decisões que considerem o seu domínio humano como um fator importante na sua permanência no mercado, com o objetivo de alcançar resultados positivos e a prosperidade do seu negócio.

A gestão de pessoas (GP) ganhou espaço no debate gerencial e é amplamente reconhecida como uma área essencial para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização (seja ela pública ou privada), o que exige rigoroso alinhamento com missão, visão, valores, cultura e estratégia organizacional. Lidar com pessoas em geral não é uma tarefa fácil, tendo em vista que empresas e instituições são por sua própria natureza desenhadas e formadas por pessoas, com os mais diversos perfis, cabendo ao departamento de GP a gestão deste inestimável recurso (TREVELATO et. al. 2018).

Para Ribeiro (2017), além de ser responsável por todas as fases de recrutamento, seleção, treinamento, planejamento de cargos e remuneração, recrutamento em questões trabalhistas, o campo de gestão de pessoas ainda carece requerer um envolvente de trabalho receptivo à dessemelhança. Pensar, mas também contribuir para o desenvolvimento integral dos colaboradores.

Em um mundo globalizado, as empresas estão sujeitas a uma “seleção natural” para sobreviver no mercado, o que depende diretamente de sua capacidade de adaptação às demandas do ambiente operacional. Os ajustes podem ocorrer em qualquer nível de atividade (seja design de produtos e serviços, mudanças na estratégia operacional, procedimentos administrativos, capacidades técnicas, desde o chão de fábrica até a alta administração),

incluindo o processo de desenvolvimento do capital humano de uma empresa, para que possa ajudá-la a obter vantagem competitiva (SILVA; CAMPOS, 2020).

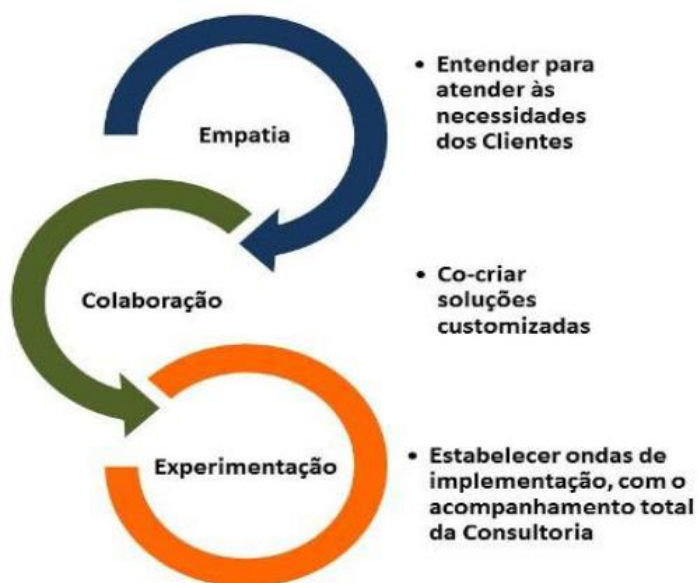
Silva e Miranda (2019) também destacam o papel dos gestores como agentes de mudança, pois também devem ser treinados para gerenciar os procedimentos de melhoria de atuação dos funcionários, a fim de minimizar admissíveis resistências às mudanças no status quo organizacional. Reduza o estresse e as inseguranças envolvidas.

2.2 APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING NA GESTÃO PESSOAS

O termo Design Thinking começou a ser popularizado nos anos 2000 por uma agência de inovação do Vale do Silício, na Califórnia, chamada IDEO, cujos fundadores também são professores da Escola de Design da Universidade de Stanford (EUA). Design Thinking incorpora a ideia-chave do Design que consiste em combinar qualidade estética com funcionalidade e utilidade para um produto ou serviço (BROWN, 2017).

Enquanto a grande maioria dos métodos recomenda o uso de fórmulas fixas em sua aplicação, o Design Thinking recomenda apenas certas etapas de execução e observação, e essas etapas podem ser ajustadas livremente (VIANNA, 2018). O DT é suportado por um tripé a empatia, colaboração e experimentação, essas colunas não são fundamentalmente um artifício, mas uma arremetida que pode se manifestar de diversas formas (Figura 1).

Figura 1 – Os três pilares do Design Thinking



Fonte: Affonso (2018)

No contexto da utilização do Design Thinking para fomentar a inovação, muitas vezes questiona-se qual área do conhecimento da DT realmente contribui para a geração de inovação, abrangendo todas as suas tipologias. A fim de descrever o DT como modelo, o trabalho discutido tenta descrever os métodos utilizados no método para possibilitar essa associação. O trabalho em questão é descrito como teoria conceitual que visa gerar conhecimento preliminar sobre inovação e design thinking.

Sua elaborada coleta de dados incluiu pesquisas em artigos científicos regulares, e buscou-se selecionar estudos que proporcionassem uma avaliação inicial da literatura, amparando na formulação e elucidação de temas. Pelo meio do referencial teórico da disciplina, pretende-se abranger os artifícios e exemplares de inovação, bem como a definição do design thinking e a sua aplicação prática.

Um dos modelos, também conhecido como uma metodologia que está sendo aplicada atualmente e vem sendo utilizada com sucesso por diversas empresas, é o Design Thinking, que busca desenvolver inovações em mentalidades e criar soluções para designers (MARTIN, 2019). Na aplicação dessa nova tecnologia, é necessário avaliar os benefícios que o DT gera nas empresas que a implementam para entender sua real contribuição à frente dos processos tradicionais.

Ainda segundo Brown (2017) coloca que constituída como área acadêmica no início do século 20, o Design tem entre suas principais referências a Escola Bauhaus, criada na Alemanha no auge da Revolução Industrial e depois fechada pelo regime nazista. Bauhaus ficou famosa no mundo todo por sua visão de vanguarda, que buscava associar as inovações da indústria de massa que surgia com as características da produção sob medida antes feita pelos artesãos. Nesse sentido, podemos definir o Design Thinking (DT) como um novo jeito de pensar e abordar problemas ou, dito de outra forma, um modelo de pensamento que coloca as pessoas no centro da solução de um problema. Isso porque os designers não pensam somente na beleza estética de um produto ou serviço, mas também na funcionalidade para os usuários desse produto ou serviço.

O Design Thinking como um formato de pensamento evolutivo afim de descobertas que auxiliam dentre problemas que são passíveis em qualquer pessoa, assim tendo um foco direcionado ao ser humano e sua existência, que busca um aumento de conhecimento no enfrentamento das problemáticas que surgem com as atividades (PINHEIRO, 2018).

Conforme destacado por Gomes (2018): um novo conceito para apoiar a tomada de decisões corporativas e melhorar o desempenho. O pensamento sintético é definido como "a

capacidade de lidar construtivamente com as tensões entre ideias opostas, não para escolher uma em detrimento da outra, mas para gerar soluções criativas na forma de novos conceitos. Os funcionários não estão interessados apenas em resultados específicos Contribuir, mas também contribuir para uma cultura de melhoria contínua, valorização da criatividade de todos, respeito e abertura a ideias e ideias. As empresas com o tipo de cultura que valorizam as ideias dos colaboradores e investem em formas de captar essas ideias tendem a ser mais bem-sucedidas. Se você puder entender melhor seu pessoal, poderá atender melhor às necessidades de sua organização e transformar sua empresa em um ambiente inovador. Nessa lógica, o design thinking torna-se essencial para negócios que vão além de seus objetivos, incorporam novas perspectivas centradas no ser humano, buscam novas soluções que sejam significativas, viáveis e viáveis para seus colaboradores e garantam maior competitividade e crescimento.

Ainda de acordo com Pinheiro (2018) Design Thinking (DT) é um novo jeito de pensar e abordar problemas ou, dito de outra forma, um modelo de pensamento que coloca as pessoas no centro da solução de um problema. Isso porque os designers não pensam somente na beleza estética de um produto ou serviço, mas sim na funcionalidade para o usuário.

Suzuki (2020) enfatiza os 5 pilares do design thinking: Empatia: Em suma, a análise do grupo circundante para determinar o seu potencial, a serenidade na aparência, a busca e compreensão da experiência de cada pessoa neles Papel no grupo de trabalho; Definição : Depois que todas as observações e análises forem separadas, identifique os fatores difíceis e ajude a resolver o problema assim que forem descobertos; Ideia: Continuar o estágio de descoberta e orientação, a consciência do inovador se forma naturalmente em outros estágios; Arquétipo: Com esta definição, é possível desenvolver soluções experimentalmente, incorporando todo o aprendizado para absorver ativamente essa mudança; testando: cada processo de inovação utilizando conhecimento osmótico, com alguns ajustes para melhor utilizar os padrões de comportamento do produto Better.

No DT a inovação não acontece apenas “fora da caixa”, mas também “dentro da caixa”, isto é, nem sempre é possível estabelecer grandes mudanças de gestão ou de processos institucionais para que haja inovação. O DT considera fundamental favorecer processos inovadores dentro de modelos estruturais pouco flexíveis (empresa, escola, instituições etc.) por meio da colaboração entre as pessoas e da criatividade. Para buscar soluções criativas e inovadoras para as pessoas, o processo do DT se baseia na junção de dois modelos de pensamento: o analítico, baseado no conhecimento do passado para entender o momento presente, e o abduativo, baseado em hipóteses que poderão ser validadas ou não (SUZUKI,2020).

No campo corporativo a gestão de pessoas tem um grande anseio sob a necessidade de

criatividade constatando assim que a colaboração, a dedicação e a inovação. Com isso são discutidos novos conceitos que descrevem abordagens e reflexões de comando dentre as lideranças em cada setor, onde tendem a direcionar uma abordagem mais participativa que tem como objetivo o melhor de cada colaborador dentro da organização.

O Design Thinking é um processo criativo de resolução de problemas com uma abordagem centrada no ser humano, basicamente no entendimento das necessidades de diferentes partes interessadas, onde é usado para gerar soluções que agreguem valor a todos. Dentro de uma abordagem de fácil compreensão, assim como ponto crucial em resolver desafios diversos no mundo corporativo. Como um formato de pensamento evolutivo afim de descobertas que auxiliam dentre problemas que são passíveis em qualquer pessoa, assim tendo um foco direcionado ao ser humano e sua existência, que busca um aumento de conhecimento no enfrentamento das problemáticas que surgem com as atividades nas equipes de trabalho.

A evolução através da inovação na gestão de pessoas não tem pilares que se sustentem, se não houver novos pensamentos dentre formas nos serviços, participação comunicativa das pessoas em paralelo a comunicação. Mas que isso é uma continua descoberta nos ideais, dentre as melhorias nos processos corporativos sob falhas passíveis de pessoal que afeta o organizacional.

2.3 RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ALIADOS A COMPETÊNCIA

A avaliação do desempenho por competência, visualizará o quanto o colaborador contribui para a empresa, e a partir desse ponto, passa a ter a forma de remunerá-lo dentro dos parâmetros da empresa, sem causar problemas para a organização, porém muito se diz sobre a avaliação de desempenho por competência no qual por meio das pessoas, a empresa cumpra na plenitude a sua estratégia, justificando a sua missão e alcançando a visão determinada.

Na aplicação do modelo de gestão por competências, há possibilidades ainda de avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas por competências nos resultados da organização, avaliando a eficácia relativa dessas práticas para os diversos resultados por ela desejado, porém atualmente já é possível testar diretamente o impacto das competências nos resultados da organização.

Para Chiavenato (2010), a avaliação de competências começa desde a seleção, a atração de candidatos, percorrendo inclusive a tomada de decisão de em qual local alocar nova força de trabalho. Ainda segundo ele, é necessária a definição de um conjunto de atividades que serão o

norte, fornecerão subsídios para que o gestor de pessoas possa identificar os perfis e trabalhá-los de maneira adequada, potencializando os resultados esperados.

Para Chiavenato (2006), vale destacar também que a seleção não deve ser encerrada no momento da decisão de contratação, este processo deve permanecer ocorrendo após o ingresso do candidato na instituição, de maneira em que se sempre haja um questionamento do posicionamento do indivíduo dentro da organização, bem como de seus resultados, suas entregas e seus comportamentos, verificando se estão alinhados com as diretrizes estratégicas da organização, assim sendo, torna-se perene o processo de seleção. Esta prática, constitui em uma premissa importante para a composição do banco de talentos, pois para que sejam identificados os talentos, faz-se necessária a mensuração das atividades dos indivíduos, com critérios claros e capazes de demonstrar a realidade laboral do avaliado.

Esta avaliação constante é importante, pois quando há o surgimento de novas vagas elas podem ser, por vezes, preenchidas com o recurso humano interno. Pode-se abrir um processo seletivo interno, externo e/ou misto (D'Ávila et al., 2010; Lacombe & Heilborn, 2003).

Neste sentido, o objetivo do banco de talentos tem sua plenitude, pois se houver um conhecimento prévio das potencialidades dos colaboradores que já existem na instituição, ganha-se em vários aspectos, como: tempo, evitar a necessidade de integração na empresa, diminuição de custos com processo seletivo, etc.

Alguns autores associam a noção de competência não apenas a pessoa, no plano individual, mas também a equipes de trabalho ou mesmo a organização por completo, pois como destaca Zarifian (2020), que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo, sendo para esse autor em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências de seus membros, tornando o efeito de sinergia entre as competências individuais e as interações sociais existentes no grupo.

Na aplicação do modelo de gestão por competências, há possibilidades ainda de avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas por competências nos resultados da organização, avaliando a eficácia relativa dessas práticas para os diversos resultados por ela desejado, porém atualmente já é possível testar diretamente o impacto das competências nos resultados da organização.

Porém como propõem Fleury e Fleury (2020): tem três blocos principais de competência, chamados de entendimento empresarial, aqueles "[...] contextos sociopolíticos mais amplos. No segundo bloco, emergem as habilidades técnico-profissionais características de uma determinada ocupação, atividade ou operação. A terceira é a competência social, entendida como "[...] a capacidade de interagir com as pessoas [...].

Neste sentido, pode-se compreender sobre a importância da aplicação destes preceitos na empresa estudada, para que possa, ter maior aproveitamento dos próprios colaboradores, melhorando a motivação e integração destes, na organização. Pois, atualmente as pessoas devem ser vistas pelas organizações como seres humanos, no qual possuem origens profundamente diferentes, que possuem conhecimento e habilidades, que são imprescindíveis para o gerenciamento adequado dos recursos empresariais, diante disso as pessoas são capazes de se equipar com o talento, a inteligência e o aprendizado que são imprescindíveis para a continua renovação em um mundo cheio de mudanças e dificuldades.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo realizado por meio de pesquisa bibliográfica exploratória. Para tanto, foi realizado um levantamento de publicações científicas relacionadas ao tema de pesquisa. Os critérios de inclusão dos artigos foram os seguintes: Artigos de pesquisa publicados em periódicos de língua portuguesa, indexados na base de dados e publicados entre 2017 e 2020.

Foram consultadas as bases de dados informatizadas: Portal SCIELO (Scientific Electronic Library Online) e Livros. Durante a coleta e análise dos artigos, foram encontradas publicações de artigos e livros que atendiam aos objetivos propostos, excluindo aqueles que não eram pertinentes ao tema de pesquisa no momento da leitura do resumo.

Para a síntese e análise do material, foram realizados os seguintes procedimentos: leitura exploratória, que consiste na leitura do material para saber do que se trata o texto; leitura seletiva, ou seja, a descrição e seleção do material no que diz respeito sua relevância para o estudo, leitura crítica e reflexiva, por meio de dados a partir dos quais construir achados. Este processo possibilita uma maior assertividade em relação ao tema que está sendo discorrido.

Uma bibliografia é uma publicação dedicada a um levantamento sistemático de todos os documentos publicados e alguma pesquisa ou campo de estudo. Por meio deles, o pesquisador pode estudar literatura especializada em sua área, incluindo publicações em livros, artigos e revistas. Esta pesquisa é baseada em pesquisa exploratória porque “a pesquisa exploratória é realizada em áreas onde há pouco conhecimento acumulado e sistemático” (MASCARENHAS, 2018).

Trata-se de uma Revisão Integrativa de Literatura (RI) que tem por objetivo limitar o viés de uma pesquisa sobre determinado assunto, e avaliar os resultados de maneira crítica e sintetizada (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2010). Neste sentido a revisão é uma forma de

produção científica que possibilita um debruçar-se sobre determinado tema, e quando há cortes transversais, por exemplo, perceber a evolução sobre o que se pensa ou pensava sobre determinado assunto. Além disso é uma forma de abordagem que traz consigo a possibilidade de estudos que demonstrem resultados de maneira compilada de forma que, talvez, ainda não foram, ou haviam sido apresentados.

A partir do desenvolvimento de materiais já elaborados, como livros, artigos e dissertações, a pesquisa bibliográfica é exploratória, pois permite maior familiaridade com problemas, aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. No episódio exclusivo de pesquisas adiantadas onde é imprescindível alguma personalidade e originalidade na ajuda, a revisão bibliográfica preenche um papel formidável (GIL, 2017).

Os critérios de inclusão foram: artigos em todas as categorias (artigos, resenhas, artigos atualizados, artigos originais), artigos disponíveis para análise e texto completo, publicados em português, pesquisas relacionadas a técnicas de recrutamento e seleção, publicadas nos últimos 5 anos, adequadas Seu título: banco de talentos, recrutamento e seleção, recursos humanos, gestão pela competência, introdução a administração etc.

Os critérios de exclusão não consideram textos em língua estrangeira, artigos incompletos e artigos não relevantes para recrutamento e seleção, especificamente voltados para tecnologias inovadoras.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Após investigar a prevalência de bancos de talentos na administração, foram encontrados 6 estudos sobre esse tema entre 2017 e 2022, e os resultados puderam ser comparados, todos utilizados. Não foram selecionados artigos para a expressão "Banco de Talentos" que horas são uma busca pelo termo "banco de dados" resultou em nove artigos, ou seja: um deles 1998; um de 1999; um de 1996, um de 1973; dois de 2009; um de 2006; um de 2000 e outro de 2004.

As organizações hoje estão usando a gestão para serem competitivas onde as habilidades para gerenciar talentos ocultos. Então a pergunta é: quanto talento há algo escondido na organização? Quantas pessoas querem fazer mais atividades com um teor desafiador? As empresas percebem a importância de identificar e localizar talentos?

Na pesquisa tem uma visão das estratégias para ancorar as decisões de gestão relacionadas a pessoas é formar Banco interno de talentos, por meio da identificação de potencial. Então parece na última década, todas as organizações modernas lutaram para se reinventar e, para alcançar uma grande transformação, é necessário revitalizar e focar nas

pessoas que os compõem.

Momentos de negócios no Brasil exigem cada vez mais a maximização da capacidade de alcançar resultados por meio das pessoas. Os investimentos em tecnologia de ponta ou inovações nos métodos de trabalho são de pouca utilidade se forem principalmente pessoas que não estão preparadas para desempenhar suas funções com qualidade e produtividade. Uma das estratégias para ancorar as decisões gerenciais sobre pessoas é criar um pool interno de talentos, identificando potencial na organização.

Adotar uma estratégia baseada em dado de talentos significa que as empresas prestam mais atenção ao treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos. Não há nada mais fácil do que dizer que a chave para o sucesso ou fracasso de uma empresa são as pessoas. Isso significa que a simplicidade de pensamento e prática será a compreensão mais simples e profunda dos seres humanos: Traduzir sonhos, valores e princípios de comportamento motivador em metas para inspirar curiosidade e vontade de aprender inerentes à natureza humana e, o mais importante, concretizá-los em ações e resultados visíveis.

Uma empresa que volta sua atenção a gestão de pessoas, observando atentamente questões de comportamento e de técnica, distribuindo e dimensionando sua mão de obra, extraindo o melhor de cada membro envolvido, terá melhores resultados que seus concorrentes. Em um mundo cada vez mais competitivo, é um fator não apenas importante, mas primordial para a própria sobrevivência desta.

No mercado atual, a gestão de pessoas volta a ser considerada um fator decisivo para o sucesso de um negócio; a matéria-prima é o talento que pode agregar valor à missão mais nobre da organização, que é o relacionamento com o cliente. Portanto, o maior desafio agora é desenvolver seus talentos internos ocultos para conquistar efetivamente a fidelidade do cliente.

A gestão de talentos exige muito cuidado e criatividade. Portanto, há uma grande demanda na gestão de talentos, ou pessoas, etc. Desenvolver novas competências para manter habilidades saudáveis; pois esta é uma grande oportunidade para os gestores de RH demonstrarem sua capacidade de gerar receita, ampliar o leque de clientes que atendem e ser uma ferramenta de planejamento estratégico, ou seja, pensar primeiro na solução de problemas, propondo e vivendo uma postura inovadora – demonstrando assim sua capacidade de ter sucesso em uma empresa, não apenas em um setor que gera prejuízos e modismos.

O banco de talentos é um banco de dados que contém um conjunto de dados sobre pessoas, incluindo informações cadastrais (nome, endereço, número de telefone etc.) e atividades que podem desenvolver, idioma do domínio etc. O armazenamento dessas informações pode ser usado para uma variedade de aplicações em uma organização, desde o

recrutamento e promoção de cargos até a identificação de competências e habilidades.

Pereira (2020) afirma que o RH estratégico é projetado para atrair, além de cumprir os requisitos do trabalho, o capital intelectual da empresa, o comprometimento com os objetivos do negócio e a capacidade de trabalhar em equipe e compartilhar seus conhecimentos com a organização. À medida que a tecnologia avança, as organizações precisam criar recursos humanos estratégicos. Segundo Lima (2017), o que define a área de RH como estratégica é a forma como ela está organizada dentro de uma empresa providoura.

Este departamento não serve apenas para resolver a parte burocrática da empresa, colaborar com outros departamentos para alcançar o sucesso organizacional. O objetivo básico passa a ser garantir o sucesso empresarial como objetivo principal, através da melhoria da gestão de pessoas, portanto, não o fim, mas o meio para o sucesso empresarial.

A evolução do papel dos gestores é tão nítida que, no começo o papel dos gestores de recursos humanos era visto com uma questão burocrática, uma abordagem que era tida como apenas para registrar faltas e atrasos com intuito de descontar do salário dos colaboradores, entretanto, conforme percebeu-se a necessidade de uma abordagem mais robusta, passou-se a ser de competência desses gestores questões muito mais abrangentes e com maior peso, que vão desde a correta seleção, incluindo aqui a atração dos melhores candidatos, até retenção de talentos, desenvolvimento de atividades e competências que busquem alta performance (Paiva et al., 2017).

O papel das plataformas digitais e sistemas integrados de RH é o domínio capaz de processar grandes quantidades de informações para filtrar o conhecimento necessário, a mudança tecnológica impulsiona todos os domínios, o recursos humanos dentro de uma organização, integrando sistemas de gestão com influências internas e externas (BLACK; ESCH, 2019).

Segundo Birberg (2019), as mídias sociais têm a capacidade de reconfigurar o acesso a dados, serviços e tecnologia, possibilitando o acesso rápido às informações por várias pessoas de diferentes origens.

CONCLUSÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as organizações tradicionais estão perdendo sua identidade, dando lugar a organizações futuristas caracterizadas pela

responsabilidade, autonomia, risco e incerteza, em um caos típico de um universo verdadeiramente humano, desafios e fracassos.

À medida que o ritmo e a urgência aumentam, a duração das estratégias de negócios e das unidades de negócios diminui, resultando na necessidade de desenvolvimento estratégico ininterrupto, sem desgaste ou disfunção da organização e seus membros. Isso sem falar no processo de reestruturação, como forma de realizar a mudança organizacional.

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. Para alcançar os resultados da missão, a alta administração se apropriou da experiência, habilidades e qualificações do capital humano ou intelectual para atingir os objetivos organizacionais.

Diante dessa situação, pode-se dizer que a qualificação profissional pode beneficiar um ambiente voltado para a aprendizagem e a gestão do conhecimento. Uma das estratégias que embasam as decisões gerenciais sobre pessoas envolve a criação de bancos de dados cuja finalidade é coletar registros semelhantes para análise. Tais informações possibilitam a obtenção de um conjunto de dados inter-relacionados e organizados.

Neste contexto, a importância do pool interno de talentos revela-se através da avaliação do perfil das pessoas da organização, pois permite uma verdadeira estimativa do seu potencial e capacidade para fazer face às necessidades atuais e futuras; permite uma verdadeira medição da capacidade e eficácia de talentos ocultos as equipes são possíveis. É uma ferramenta importante para o planejamento estratégico na gestão de capacidade.

A gestão de pessoas far-se-á um diferencial competitivo, pois criar um banco de talentos é uma missão árdua, porém com inúmeros benefícios. Por não ser uma tarefa fácil, pode haver uma falta de adesão por parte de algumas empresas. Quando se diz em talento, diz-se também em habilidades, em competências técnicas e/ou comportamentais, reter estes talentos portanto é um dos objetivos do gestor de pessoas.

Ademais, deve-se considerar a potencialização máxima do recurso humano, do capital humano. Essa potencialização se dá por meio de uma correta identificação das características do indivíduo de modo que ele possa e consiga demonstrar todos os seus predicados da melhor maneira possível.

Isso implica em uma correta alocação de recursos humanos, pode parecer um clichê, mas trata-se da “pessoa certa no local certo”, mas não com um pensamento raso que por vezes é dado a essa frase, mas com uma verdadeira estratégia, levantamentos, estudos e uma metodologia que garanta e possibilite essa ação.

As características de um banco de talentos é uma das questões mais sérias que se pode ter de uma empresa, de uma instituição. As definições de como elencar os pontos, as metas e o que se é esperado deve estar intrinsecamente ligado com as estratégias organizacionais.

Deve-se notar que as empresas também podem criar pools de talentos a partir do banco de dados para gerenciar o capital humano. A obtenção de informações cadastrais sobre o pessoal, bem como informações sobre formação acadêmica e profissional, principalmente sobre suas habilidades, competências e experiência, é relevante para as organizações que almejam o sucesso na gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, J.D. **Inovação e Criatividade com uso de Design Thinking e Gamificação juntos**. Mind cx. São Paulo, 2018;

ANTUNES, Juliana; GOULART, Maria. **Saúde mental e a universidade: o papel do acompanhamento funcional dos servidores na UFMG**. Brasília -DF. Ano 2018.

BIBERG, Júlia Melo Macluf. **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros**. Dissertação (mestrado em CMAE). São Paulo: FGV, 2019.

BOAS, Ana Alice Andrade; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

BLACK, J. S.; VAN ESCH, P. **Recrutamento habilitado para IA: o que é e como um gerente deve usá-lo?**. Business Horizons, v. 63, n. 2, 2019

BROWN, T., **Design Thinking: uma metodologia poderosa para detectar o fim das velhas ideias**. . Rio de Janeiro: Altabooks, 2017.

Chiavenato, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações** 8a ed.. São Paulo: Atlas. 2006.

Chiavenato, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** (3a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

D'Ávila, G. C., Régias, H. P., & Oliveira, L. M. B. Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 10(1), 65-80. 2010.

FERNANDES, Luís Pedro Chrystello Garcia. **Jogos de Avaliação da Personalidade para Recursos Humanos**. 2019.

FLEURY, A., FLEURY, M. T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**, São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2017.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. 4.ed. Florianópolis: Pandion, 2017.

GOMES, C.C. A aplicação do Design Thinking na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa do Rio Grande do Sul. Pelotas: **Revista Negócios em Projeção**, 2018.

LIMA, Ana. **O papel estratégico da Gestão de RH nas empresas**. 2017.

MACHADO, Pedro Guilherme Basso; MARTINS, Paulo Cesar Porto; NEGRELLI, Taiana Bueno de Melo e ALMEIDA, Laynara. **Atuação do psicólogo no recrutamento e na seleção de pessoas sob a ótica da Análise do comportamento**. PSICOLOGIA ARGUMENTO (PUCPR. ONLINE), v. 36, 2018.

MARTIN, R. L. **O design de negócios: por que o design thinking é a próxima vantagem competitiva**. Boston, MA, EUA: Harvard Business Press, 2019.

Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. **Revisão Integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. **Contexto Enfermagem**. 2010;17(4):758-764.10.

Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., Oliveira, T. S., & Pitombeira, S. S. R. **Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho**. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 11(1), 55-69. 2017.

PEDROZO, J. F. F. **A motivação como ferramenta de melhoria na gestão de pessoas**. Tese apresentada ao Centro Universitário UNIFACVEST. 2018. Disponível em: <https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/ed5af-tcc-jeniferfatima-ferreira-pedrozo-eng.-producao-2018.pdf>. Acesso em 29 Jun. 2022.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial**. São Paulo: Saraiva, 2020.

PINHEIRO, T.; ALT, L. **Design Thinking Brasil**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017. E-book.

SILVA, J. D. da; CAMPOS, D. C. de. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: a importância da gestão de pessoas**. **Gestão, Inovação e Empreendedorismo**, v. 3, n. 1, p. 19-29, 2020.

SILVA, L. F. da; MIRANDA, R. C. da R. **Resistência a mudanças no serviço público: a visão da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Cadernos da Escola do Legislativo-e- ISSN: 2595-4539, v. 18, n. 29, 2019.

SUZUKI, V. Y., **Os 5 pilares do design thinking:** Portal Vanessa Yuri Suzuki, 2020, Disponível em: <https://www.vanessaysuzuki.com.br/post/os-5-pilares-do-design-thinking>, Acesso em: 15/06/2022.

TEIXEIRA, A. F. **A importância dos Recursos Humanos na Qualidade e Efeitos no Desempenho Organizacional.** Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade da Beira Interior. 2017. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3085/1/Alexandra_Teixeira_M4566.pdf. Acesso em 29 Jun. 2022.

203

TREVELATO, E.; SILVA, G.; PANTALEÃO, J.; FONSECA, B. G. **A obtenção de vantagem competitiva através do treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Revista Científica, v. 1, n. 1, 2018.

VASCONCELOS, Saskia Andrade. **O jogo dramático na gestão por competência.** Rev. bras. psicodrama [online]. 2017.

VIANNA, Maurício et al. **Design thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2018.

ZARIFFIAN, P.A **gestão pela competência.** Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação, 2020.