

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IVONETE DA CUNHA SANTOS

**IMPLEMENTAÇÃO DO BANCO DE TALENTOS NO CONSELHO REGIONAL
DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DO PARANÁ**

2024

IVONETE DA CUNHA SANTOS

**IMPLEMENTAÇÃO DO BANCO DE TALENTOS NO CONSELHO REGIONAL
DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DO PARANÁ**

**Implementation of the Talent Bank at the Regional Council of Engineering
and Agronomy of Paraná**

Monografia apresentado como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Eduardo S. Garcia

2024



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

RESUMO

O presente trabalho procurou compreender como ocorreu o processo de implementação do Banco de Talentos do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Paraná? Por meio de um estudo de caso e abordagem qualitativa foi possível compreender que a implementação efetiva de programas de desenvolvimento de talentos é fundamental para aprimorar e potencializar o desempenho dos colaboradores, independentemente de ser uma organização pública ou privada. Iniciativas como essa têm o poder de impactar positivamente nos resultados, contribuindo para alcançar um nível elevado de desempenho organizacional. Assim como impulsionar a produtividade, fomentar a inovação, eficiência operacional e capacidade de adaptação as constantes mudanças. Este estudo destaca que, apesar das barreiras e desafios encontrados, investir no aprimoramento e desenvolvimento dos talentos pode resultar em impactos positivos significativos e agregar valor à organização. Isso se reflete na capacidade de auxiliar na tomada de decisões estratégicas, na alocação adequada da força de trabalho conforme os requisitos de cada cargo e na melhoria da eficiência dos processos.

Palavras-chave: autarquias; gestão de talentos; gestão por competência; banco de talentos.

ABSTRACT

The present study aimed to understand the implementation process of the Talent Bank at the Regional Council of Engineering and Agronomy of Paraná. Through a case study and qualitative approach, it was possible to comprehend that the effective implementation of talent development programs is crucial for enhancing and maximizing employee performance, regardless of whether it is a public or private organization. Initiatives like these have the power to positively impact outcomes, contributing to achieving a high level of organizational performance. They can drive productivity, foster innovation, enhance operational efficiency, and bolster the ability to adapt to constant changes. This study highlights that, despite the barriers and challenges encountered, investing in talent enhancement and development can result in significant positive impacts and add value to the organization. This is reflected in its ability to assist in strategic decision-making, appropriately allocate the workforce according to each position's requirements and enhance the efficiency of making processes.

Keywords: autarchies; talent management; competency management; talent bank.

1 INTRODUÇÃO

A implementação de um Banco de Talentos em uma organização é crucial para a gestão de talentos das organizações. Isso se torna essencial em uma era em que a base da excelência organizacional está centrada no colaborador, principalmente para empresas contemporâneas. Com as constantes mudanças transformações nas áreas tecnológicas e da sociedade, cada vez mais as organizações passam a depender das habilidades e competências do capital humano presente na organização (CHIAVENATO, 2021)

De acordo com Dutra (2019) a organização contemporânea, seja pública ou privada, exige que possamos orientar o desenvolvimento das pessoas, o Banco de Talentos pode ser considerado uma das formas de analisar, desenvolver e trabalhar o potencial dos colaboradores, e assim, avaliar aqueles que estão prontos para os maiores desafios.

Cada organização possui uma ideologia com referência a sua força de trabalho, se o objetivo é voltado à busca de resultados eficazes, é fundamental o desenvolvimento de habilidades e competências em áreas específicas. Sendo necessário criar um ambiente de integração entre as necessidades individuais e o alcance dos objetivos organizacionais, gerando assim uma cadeia de valor (SANTOS, 2022).

Assim sendo, percebe-se a importância do investimento em treinamento e capacitação para o desenvolvimento do corpo funcional, tanto em organizações públicas quanto privadas. De forma a assegurar uma igualdade entre talentos e competências e, especialmente, gerir competências e o alcance de resultados de grande impacto para a organização.

Segundo Lima (2013) o Banco de Talentos pode ser aperfeiçoado e utilizado como processo de preenchimento e ocupação de funções, além de auxiliar na orientação dos gestores de recursos humanos em organizações públicas. O Banco de Talentos (BT) pode ser utilizado como um repositório de formação, especialização, atividades acadêmicas e experiência profissional capaz de auxiliar na identificação do perfil adequado para alocar, promover, redirecionar e incluir na participação de projetos.

Além disso, é fundamental buscar instrumentos que permitam identificar, planejar e desenvolver métodos e procedimentos para o reconhecimento e desenvolvimento de talentos, bem como participar ativamente em processos de aprendizagem e projetos para formar futuros gestores.

1.1 Objetivos

Diante do exposto, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: compreender os aspectos ligados ao processo de implementação do banco de talentos do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado do Paraná?

1.2 Justificativa

Este estudo justifica-se por contribuir para as discussões a respeito do Banco de Talentos em autarquias e compreender o processo de implementação de um Banco de Talentos também emergente no campo da administração pública.

Assim como, identificar as perspectivas, barreiras e desafios enfrentados no processo de implementação do Banco de Talentos e as possibilidades de auxiliar na capacitação e desenvolvimento para potencializar o desenvolvimento do corpo funcional, assim como, melhorias contínuas nos processos e serviços prestados pelo conselho.

Do ponto de vista, portanto, é possível verificar que esse estudo adquire importância por contribuir com a maior aproximação entre os elementos teóricos com os benefícios propiciados pela implementação do Banco de Talentos. Além do mais, contribui ainda para que sejam consideradas as especificidades destas ações de gestão de pessoas tanto num sentido amplo, considerando as especificidades típicas das instituições públicas.

Este estudo está estruturado da seguinte maneira, após esta introdução, apresentação do tema, problema de pesquisa, objetivos e justificativa;

No segundo capítulo encontramos a fundamentação teórica envolvendo fatores ligados às organizações autárquicas e implementação do Banco de Talentos nas Organizações;

O terceiro capítulo foi dedicado ao procedimento metodológico dessa pesquisa, em que são apresentados os procedimentos que foram realizados, bem como suas etapas;

O quarto capítulo foi dedicado à apresentação e análise dos dados explorando a caracterização da organização e apresentação dos principais achados da pesquisa;

Por fim, o quinto capítulo foi apresentado a ideias e considerações aos resultados obtidos com referência à pesquisa realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organizações Autárquicas

O termo autarquia significa que a organização tem um governo próprio, entidade criada pelo Estado para o desempenho de atividades específicas e com atribuição predeterminadas para o exercício de suas atividades no momento de sua criação, com a prestação de serviços realizados de forma descentralizada (MAIA, 2023). Portanto, essas organizações desempenham funções específicas, capacidade de gerir os seus próprios recursos e têm um grau significativo de independência em relação ao poder executivo central.

Descentralização, em seu sentido amplo, entende-se qualquer método de distribuição do planejamento, da decisão, da execução e do controle administrativos entre entes, órgãos, ou agentes, sejam coordenados, sejam subordinados entre si. (NETO, 2014, p.134).

Este tipo de organização foi inspirado no gerencialismo britânico e princípios da administração pública, com a proposição de trazer ferramentas de gestão do setor privado para o público, com foco em resultados, no cliente e controle de qualidade nos serviços prestados (CARVALHO; OLIVEIRA; SILVA, 2013). No entanto, é importante notar que a forma como as autarquias são estruturadas e operam pode variar de país para país, dependendo das leis e regulamentos locais.

O serviço ou atividades por elas realizados são tarefas governamentais específicas de forma mais eficiente e especializada, as autarquias possuem alguns privilégios, que buscam garantir um melhor desempenho de suas funções. Portanto, esse modelo de organização segue todas as definições o regramento da jurisdição pública, conforme regramento estabelecido pelo Art. 5º do Decreto 200 de 1967:

Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (BRASIL, 1967).

Uma organização autárquica tem como características: pessoa jurídica de direito público, não possui o poder legislativo, criada e extinta por lei, e sujeita ao controle da administração direta (NEPOMUCENO, 2023). Nesse sentido, podemos dizer que uma organização autárquica tem suas atividades, competências e responsabilidades específicas, de forma personalizada, operando com certa autonomia dentro de sua área de atuação, sendo configuradas como pessoas jurídicas de direito público.

As organizações autárquicas, ou não burocráticas como são denominadas, tem como característica a não separação no processo decisório entre dirigentes e dirigidos (VIANA, 2016). Portanto, essas organizações possuem autonomia para a sua própria administração, porém fundamentada conforme o regramento descrito no momento de sua criação, dentre elas: forma de administração, estabilidade de seus dirigentes, garantia de exercício e atividades pré-definidas por lei inclusive sua área de atuação.

Conforme definição de Neto (2014), a recente classificação das autarquias se apoia em três critérios essenciais, com destaque para o campo de atuação administrativa. Este critério leva em consideração o setor da atividade administrativa em que a autarquia atende de forma predominantemente, exercendo suas funções, como demonstrado no Quadro 1 a seguir:

Neto (2014, p.281) apresenta os principais pontos do regime de pessoal das autarquias no Brasil, sendo possível adotar diferentes regimes de pessoal para seus servidores, os dois mais comuns são:

Regime Estatutário: neste caso os servidores são regidos por estatutos específicos que definem seus direitos, deveres e condições de trabalho, mais comum aos servidores públicos civis da União, estados e municípios.

Quadro 1 – Classificação das Autarquias

Tipo de Autarquia	Responsabilidade de atuação/função	Exemplo
Polícia administrativa	Garantia do cumprimento de leis, normas e regulamentos administrativos; Fiscalização de controle de atividades de ordem pública e segurança da população.	IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) IAT (Instituto Água e Terra)
Serviços públicos	Reguladora de serviços públicos; Possui contrato de gestão com o ministério supervisor; Qualificada como Agência Executiva.	DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura e Transporte) BNDES (Banco de Desenvolvimento Econômico e Social)
Ordenamento econômico	Regula, fiscaliza e controla as ações de outras instituições a ela vinculadas; Possuem ampla autonomia técnica em suas respectivas áreas temáticas.	CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) BACEN (Banco Central do Brasil)
Ordenamento social	Gerir recursos e fundos de assistência social; Conceder e manter benefícios; Regula, fiscaliza e controla as ações de assistência social e benefícios respectivos à área temática	INSS (Instituto Nacional de Seguridade Nacional)
Fomento público	Apoio à promoção do desenvolvimento abrangente e sustentável de sua área de atuação; Apoio em soluções que permitam a progressiva diminuição das desigualdades de desenvolvimento entre regiões do país	SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste)

Fonte: Adaptado de Neto (2014).

Regime Trabalhista: neste caso os servidores são contratados como empregados públicos, regidos pelas regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou legislação específica. Apesar de menos comum, está presente em algumas autarquias como: conselhos reguladores, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações estatais de direito privado.

Conforme o art. 71 que trata sobre o controle das atividades públicas, o empregado público tem as mesmas responsabilidades dos servidores, no que compete aos bens e valores públicos, que estão sob sua responsabilidade, em caso de perda ou demais irregularidades que resultem prejuízo ao erário público (HÜLSE *et al.*, 2018). Portanto, o empregado público segue a legalidade da admissão de pessoal, assim como pode responder por suas ações de acordo com a Lei nº 8.112/1990, essa lei define as normas e os princípios que regem o vínculo dos servidores públicos estatutários com o Estado.

Nessas organizações a admissão de pessoal, seja ela em caráter efetivo ou de comissão, seguem fundamentação legal vigente (HÜLSE *et al.*, 2018). Vale salientar que, mesmo seguindo o regime celetista as contratações dos empregados públicos seguem regramento conforme a referida lei, sendo o ingresso de carreira através de concurso público. No caso de cargos

de comissão seguem regramentos específicos que regem a administração em conformidade com a legislação referente à sua criação.

Criado pela Lei 5.194/66 Art. 80 o Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA) e seus Regionais, assim como o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Paraná (CREA-PR) possuem natureza jurídica de autarquia de regime especial, prestadora de serviço público de natureza indireta, responsável pela regulamentação e fiscalização das empresas e profissionais da área de engenharia e suas ramificações assim como as áreas de tecnologia.

O CREA-PR atua compulsoriamente somente no Estado do Paraná, pois existe um Conselho independente em cada Estado. Está subordinado às regulamentações do CONFEA, é responsável por promover ações de melhoria do ambiente e garantia dos direitos dos profissionais registrados, e atua de forma descentralizada no Estado

A gestão de pessoas em autarquias desempenha um papel crucial na eficiência e bom funcionamento dessas entidades governamentais. Por se tratar de entidades públicas, as autarquias, mesmo sendo autônomas e descentralizadas, a gestão de recursos humanos enfrentam desafios específicos, dada a natureza peculiar dessas organizações.

O processo de contratação, por sua vez, é realizado através de concurso público, instrumento vital para a seleção de profissionais qualificados e comprometidos com os princípios da administração pública. Com isso, as autarquias buscam assegurar a meritocracia, a transparência e a imparcialidade na escolha de seus servidores, promovendo, assim, a efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Com as constantes mudanças de perfil e comportamento das pessoas em relação ao trabalho, os setores de gestão de pessoas nas organizações públicas têm um papel fundamental na implementação de ações e estratégias capazes de lidar efetivamente com essas transformações..

O sistema de contratação celetista, comumente adotado, implica que os funcionários são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o que proporciona maior flexibilidade na relação empregatícia em comparação com o regime estatutário.

No entanto, é essencial que a gestão de pessoas nas autarquias seja capaz de conciliar a estabilidade proporcionada pelo concurso público e a flexibilidade inerente ao regime celetista, visando à otimização do desempenho organizacional e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Dessa forma, a gestão eficaz de recursos humanos nas autarquias desempenha um papel estratégico na consecução dos objetivos institucionais, equilibrando as demandas legais e a necessidade de eficiência operacional.

Para isso é fundamental a construção de novas referências capazes de identificar potenciais talentos, desenvolvimento de futuros líderes, gerir e desenvolver a gestão do conhecimento, melhoria do clima organizacional, melhoria de condições de fortalecimento da sua força de trabalho.

2.2 Implementação do Banco de Talentos nas organizações

Cada vez mais as organizações têm se utilizado dos benefícios adquiridos por meio da utilização dos recursos do banco de talentos, criando um alicerce efetivo entre a Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento (JÚNIOR, 2021). O banco de talentos pode ser utilizado com o intuito de obter melhores resultados, maior qualidade e eficácia nos serviços prestados, por meio do aproveitamento e desenvolvimento de competências do seu corpo funcional.

A gestão por competência envolve a identificação, desenvolvimento e alocação eficaz de talentos dentro da organização, servindo de apoio à organização em diversos fatores, principalmente para identificar e desenvolver talentos internos (SANTOS, 2022). Ou seja, identificando e desenvolvendo habilidades e conhecimentos de integrantes do corpo funcional, para que possam ser aproveitados em diferentes funções ou cargos.

É fundamental a organização e adequação entre as práticas institucionais e individuais, partindo do pressuposto que se devem conciliar os interesses entre as partes envolvidas para a efetiva estruturação da gestão de pessoas (JÚNIOR, 2021). Assim sendo, para o desenvolvimento e aprimoramento do corpo funcional de forma eficaz, será necessário que os programas e modelos de treinamentos estejam ligados às metas e estratégias da organização.

É de grande importância que os gestores públicos analisem e avaliem a relação da realidade organizacional e a compreensão dos fenômenos presentes na organização, para isso é necessária a utilização de técnicas e meios capazes de avaliar a estrutura, processos, pessoas e desempenho (BERGUE, 2010). Portanto, antes da concretização e desenvolvimento de ações para a implementação do Banco de Talentos é fundamental a análise organizacional com base nas possibilidades, informações e conhecimento do perfil profissional do corpo funcional da organização.

O impacto gerado através da identificação de talentos essenciais seja em postos de trabalhos ou grupos de trabalhos, os quais são capazes de gerar mesmo que pequenos incrementos na melhoria da qualidade ou produtividade, é capaz de garantir um maior retorno nas medidas de interesse estratégico (BAHRY; TOLFO, 2022).

Portanto, se planejado e implementado de forma adequada, tende a fortalecer a capacidade da organização para atingir seus objetivos estratégicos de forma consistente, tornando-se altamente compensador para a organização, gerando os resultados esperados.

A excelência na prestação de serviços públicos e privados não depende apenas do processo da captação, retenção e desenvolvimento de talentos na organização, mas trabalhar essas competências de forma que isso gere maior resultado e crescimento para a organização (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Dessa forma, podemos salientar a importância do trabalho realizado no desenvolvimento do potencial presente em seu corpo funcional em busca do desenvolvimento, aperfeiçoamento, capacitação, controle e melhoria nos resultados.

Chiavenato (2022) afirma que alguns fatores podem influenciar no desempenho, eficiência e sucesso da organização, dentre eles podemos ressaltar as habilidades e competências de seu corpo funcional. Assim como métodos e processos de trabalho, o desenvolvimento e capacitação do corpo funcional deve se basear no subsistema de desenvolvimento de pessoas, composto de cinco etapas:

Transformar pessoas em talentos: transformar colaboradores em talentos exige esforços envolvendo toda a organização, desde os diretores até os colaboradores que fazem parte da organização;

Transformar talentos em capital humano: para que os talentos se tornem capital humano é necessário um grande apoio e envolvimento da organização integradora que dê suporte, apoio, motivação, autonomia e responsabilidade ao funcionário;

Transformar capital humano em capital intelectual: o capital intelectual interno e externo deve ser imensamente valorizado, pois permitem catalisar, integrar e constituir o capital intelectual;

Transformar capital intelectual em resultados tangíveis para a organização: a maneira como cada organização utiliza seu capital intelectual é o que torna maior ou menor o retorno de seu investimento em forma de ativos intangíveis;

Entregar valor a todos os públicos estratégicos da organização: isso envolve a compreensão de que o sucesso a longo prazo atinge todos os grupos que influenciam ou são afetados por suas atividades.

Portanto, deve se levar em consideração a burocracia e barreiras enfrentadas quanto à forma de contratação de funcionários na administração pública, com grandes dificuldades quanto à definição de critérios para se avaliar os aspectos de conduta e personalidade do futuro servidor (LIMA, 2013).

No entanto, as restrições impostas no momento do processo seletivo acabam dificultando e até mesmo impedindo a avaliação de determinados pontos cruciais para bom desempenho num determinado cargo ou função dentro da organização.

A criação do banco de talentos nas entidades públicas busca identificar, conhecer melhor as atitudes e comportamento de seus empregados, e com isso realizar uma avaliação mais eficiente, que identifique suas características e competências para a melhor alocação do corpo funcional (LIMA, 2013).

As organizações do setor público buscam na gestão por competência o perfil do candidato com maior qualificação técnica para o posto de trabalho e maior capacidade de desenvolvimento.

A iniciativa de implementação do BT no CREA-PR tem como propósito a busca da reestruturação e atualização de informações constantes nas pastas funcionais, gerando mais clareza, agilidade e eficiência no momento da análise e desenvolvimento de potenciais talentos.

A implementação do BT visa identificar e desenvolver potenciais candidatos para participar em projetos, grupos de trabalho e no desenvolvimento de futuros gestores, além de contribuir para a melhoria do clima organizacional.

Assim sendo, a guarda dessas informações é de grande importância para futuras vagas, pois auxilia na triagem de potenciais candidatos de acordo com as competências e os requisitos determinados e adequados para o cargo ou função a serem desempenhados, assim como em caso de promoções, processos seletivos internos e atividades de aprimoramento e desenvolvimento do corpo funcional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo compreender o processo de implementação do banco de talentos do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado do Paraná. Para cumprir com o objetivo proposto, foi elaborada uma pesquisa de natureza qualitativa.

A pesquisa qualitativa é baseada no modelo estudo de caso a qual se utiliza de um conjunto de informações de uma organização, comunidade, fatos ou fenômenos e sua constituição pode ser composto por um grupo, um evento, um processo (GIL, 2022).

É uma abordagem metodológica utilizada nas ciências sociais e em diversas áreas acadêmicas para explorar, compreender e descrever fenômenos sociais, culturais ou psicológicos. Tem sua base fundamentada na interpretação, com um filtro dos dados realizados pelo pesquisador, e uma visão pessoal dos fatos.

Mostra-se mais adequada a este estudo, porque valoriza a compreensão do contexto em que os fenômenos ocorrem, reconhecendo a importância das influências culturais, sociais e históricas, assim como ajuda a compreender a complexidade dos fenômenos estudados através da análise de informações em seu contexto natural.

Em um segundo momento se faz necessário à caracterização da pesquisa a qual se refere à identificação dos principais elementos que a compõem, como seu tipo e objetivos específicos. Esse delineamento inicial é essencial para direcionar as etapas subsequentes do estudo.

De acordo com os objetivos este estudo é de característica descritiva, pois busca por meio da descrição do contexto, explorar as perspectivas, experiências e comportamentos dos participantes, com base nos fatos e ações realizadas durante todo o processo, assim como a análise do grau de receptividade da implementação da ação no Conselho.

Neste contexto, o caso em questão foi definido com base na ação de melhoria do clima organizacional por meio da implementação do banco de talentos no CREA-PR. Como fonte de pesquisa, foram utilizadas informações obtidas junto ao CREA-PR, proporcionando uma abordagem aprofundada e contextualizada para a análise do caso

Diante do exposto, este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos propostos para o desenvolvimento deste trabalho: categorias de análise, técnica de coleta e de análise de dados, conforme veremos a seguir.

3.1 Categorias de análise

A codificação ou categorização refere-se ao processo de seleção, transformação e classificação de elementos presentes nas transcrições de entrevistas e documentos utilizados na pesquisa de forma pré-definida e que possuam características em comum (GIL, 2021).

Essa técnica auxilia na sistematização de dados em comum, e que podem ser utilizadas como uma forma de refinar e identificar a categoria central, capaz de sustentar e fundamentar a análise e descoberta de dados de análise relevantes.

A criação de categorias é um passo crucial na análise qualitativa, pois ajuda a estruturar os dados e a identificar padrões, temas ou conceitos relevantes, podendo abranger temas recorrentes que podem contribuir para o desenvolvimento da pesquisa.

É base de uma estrutura conceitual capaz de facilitar a comunicação e a apresentação dos resultados da pesquisa de comportamento ou variáveis que possam contribuir para melhor compreensão dos dados.

As categorias de análise foram definidas com base na descrição analítica para compreender os fatores relacionados à melhoria do clima organizacional, avaliação de competências, melhoria contínua, impacto nas ações de melhoria, métodos ágeis, geração de resultados e clima organizacional positivo

3.2 Técnicas de coletas de dados

Quanto às técnicas de coleta de dados, estas definem como as informações pertinentes serão obtidas. Podem incluir entrevistas, questionários, observações, análise documental, entre outras. A seleção das técnicas deve ser alinhada com os objetivos da pesquisa e a natureza dos dados a serem coletados (YIN, 2016).

Em estudos qualitativos, é viável formular perguntas e hipóteses em todas as fases, desde antes da coleta até a análise de dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) . Essas etapas visam inicialmente identificar as perguntas de pesquisa cruciais e, em seguida, aprimorá-las ao longo do processo para posterior resposta.

O pesquisador pode utilizar várias técnicas de coletas de dados, seu maior desafio está em descobrir e analisar os vários pontos de vistas dos participantes de forma interativa, sensível e aberta. Seu papel implica em ser ativo, manter-se atento aos detalhes, acontecimentos, eventos e dados a serem trabalhados na pesquisa. Como fonte de coleta de dados foi utilizada as seguintes fontes:

Entrevista - com o intuito de realização de uma análise mais focada nos conceitos relevantes, com base em fundamentos e intuição dos participantes. Esse método possibilita o entendimento do fenômeno baseado em experiências vividas, pontos de vistas dos envolvidos direta e indiretamente no processo de implementação do BT.

Observação - o pesquisador é uma fonte de coleta de dados, onde o mesmo começa a aprender por meio da observação, coleta de informações, participação no andamento do projeto. E com isso utiliza formas de registro dos dados coletados através de informações, análise do ambiente, do convívio, compreensão do contexto e das pessoas envolvidas na pesquisa.

Documental – é a análise de documentos que possuem informações relevantes e que servem como fonte de dados para o aprimoramento de desenvolvimento da pesquisa, esses materiais podem ser compostos de arquivos, históricos, relatórios, planejamentos, notícias e demais fontes disponíveis. Os documentos utilizados para a pesquisa podem variar de acordo com o propósito, podendo ser livros, formulários, manuais, leis, estatutos, entre outros.

Bibliográfica – se dá através da pesquisa e busca de informações com base em pesquisas já realizadas, cujos resultados apresentam características com base relevante para a pesquisa em andamento. Essas informações coletadas servem como base delineadora e de enriquecimento na forma de tratamento, assim como base para as ações relevantes e técnicas que auxiliam no andamento e direcionamento da pesquisa. Com base nas informações coletadas, descrevemos algumas fontes de dados que podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Fontes de dados da pesquisa.

Tipo de fonte de dados	Título	Data	Resumo do conteúdo	O que foi analisado
Documental	Planejamento estratégico	jan/2024 a mar/2024	Plano Plurianual (PPA) – PPA 2016/2018 Objetivos estratégicos e Operacionais	Perfil Organizacional (corpo funcional motivado e comprometido p.08)
Documental	Planejamento estratégico	jan/2024 a mar/2024	Plano Plurianual (PPA) – PPA 2019/2021 Aprendizado e Crescimento	(Promover um clima organizacional positivo - pág. 136) Fomentar o desenvolvimento e multiplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes do corpo funcional - pag 140)
Documental	Planejamento estratégico	Set/23 a Nov/23	Plano Plurianual (PPA) – PPA 2022/2024	Perfil Organizacional Objetivos estratégicos e Operacionais
Documental	Planejamento estratégico	Set/23 a Nov/23	Plano Plurianual (PPA) – PPA 2022/2024	Ações Implantar o Banco de Talentos
Documental	Política de Qualidade	Set/23 a Nov/23	Compromissos, processos e clientes	Ações Implantar o Banco de Talentos

Continuação Tabela 1					
Documental	PPA	Set/23 Nov/23	a	Desenvolver competências dos colaboradores	Promover um clima organizacional positivo Estimular e promover continuamente o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos funcionários, Conselheiros e Inspetores
Documental	Institucional	Ago/23 Out/23	a	Legislações e normativas que regem a regulamentam os CREA-PR	Normas e leis que regulamentação estabelecem as ações e atuação do CREA-PR
Documental	Legislação	Set/23 Out/23	a	Regulamentação Autarquias	Formas de criação, instituição, deveres, responsabilidades de atuação/função.
Documental	Regulamentação	Set/23 Out/23	a	Sistema e forma de contratação órgão públicos	Regimes trabalhistas, forma de contratação e desenvolvimento profissional
Documental	Regulamentação	Set/23 Out/23	a	Sistema de contratação	Regimentos, normatizações e legislações que regem a forma de contratação de empregados do CREA-PR
Documental	Institucional	Nov/23 Dez/23	a	Política de qualidade	Diretrizes referente a qualidade dos serviços prestados pelo CREA-PR
Entrevista	Entrevista	jan/24 fev/24	a	Entrevista realizada através de questionário disponibilizado de forma online via Google Docs. Foram utilizadas perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, subdivididas em 6 sessões. Antes de se realizar a pesquisa, foi encaminhado o modelo de questionário que seria utilizado, foi submetido previamente a análise da gerência do RH, e superintendência do CREA-PR.	Compreender se o Banco de Talentos pode influenciar o apoio decisório da alta administração ao compor o quadro funcional do CREA-PR

3.3 Análise de dados

A análise de dados, por sua vez, consiste nos procedimentos para interpretar e extrair os significados dos dados coletados. Pode envolver técnicas estatísticas, análise de conteúdo, triangulação de dados, entre outras abordagens, dependendo da natureza dos dados e dos objetivos da pesquisa.

Para tanto, optou-se pela análise de conteúdo de acordo com Bardin (2009) que destaca a importância de uma análise sistemática e rigorosa, como base a descrição analítica entre a análise do tema e os procedimentos, baseado nos seguintes passos:

Pré-análise – organização dos dados, definição do objetivo de análise, elaboração de indicadores e preparação do material;

Exploração do material – identificar categorias ou temas, leitura, organização dos dados e a codificação aberta.

Codificação – As unidades de registro são identificadas e codificadas, fase de recorte, classificação em categorias de análise ou de conteúdo com base na presença, frequência, intensidade dos códigos;

Categorização - fase de agrupamento e classificação de acordo com padrões e relações, fase de organização de categorias como objetividade e fidelidade, produtividade.

Inferência – interpretação do significado das categorias e desenvolvem inferências sobre o que os dados revelam em relação às condições de produção em relação aos objetivos da pesquisa

Tratamento dos resultados – elaboração do relatório de maneira clara e compreensível com citações de dados e ilustração de conclusões.

Verificação da confiabilidade – realizada por meio de análise dos resultados em função de variáveis externas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Identificação da Organização

O presente trabalho teve como base empírica institucional o CREA-PR, responsável pela regulamentação e fiscalização das empresas e profissionais que atuam nas áreas de engenharia, agronomia, geociências e suas ramificações assim como tecnólogos no estado do Paraná.

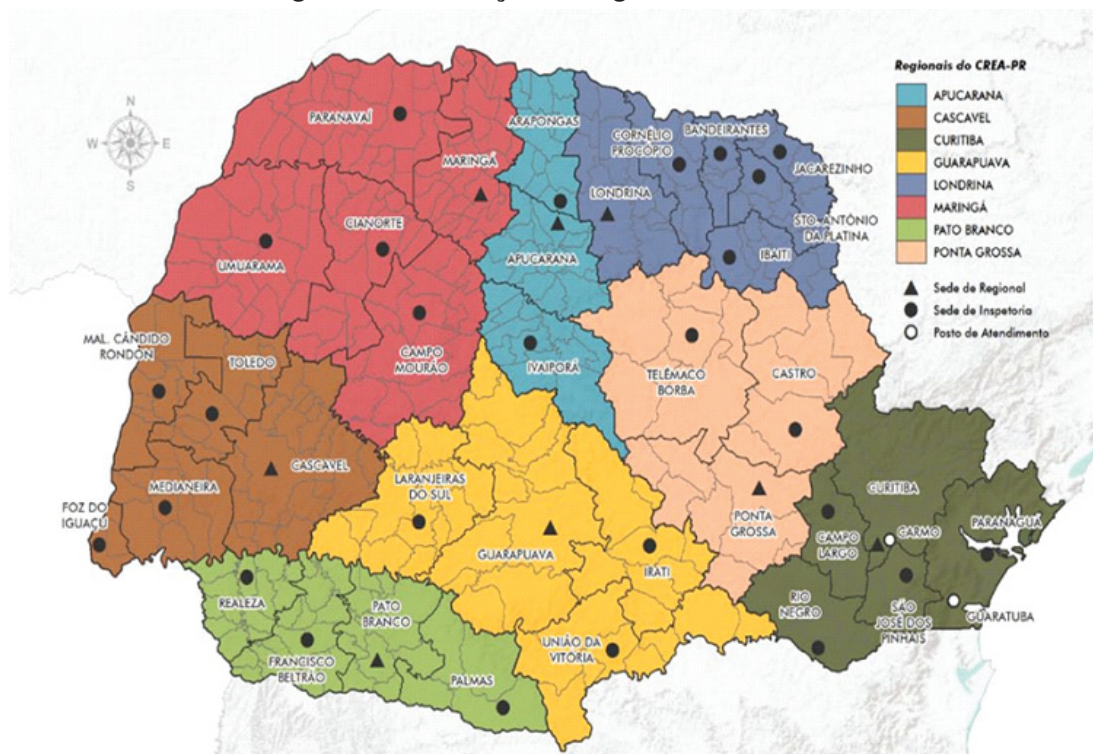
O CREA-PR foi criado em 11 de junho de 1934, por meio da Lei 5.194/66 art. 34, trata-se de uma Autarquia Federal, ou seja, uma pessoa jurídica de direito público que faz parte da Administração Pública Indireta. Tem como propósito “resguardar o interesse público e a ética no exercício das profissões das Engenharias, da Agronomia, das Geociências, das Tecnológicas,

buscando sua valorização, através da excelência na regulamentação, organização e controle destas profissões”.

Atua compulsoriamente somente no Estado do Paraná, sendo subordinado às regulamentações do CONFEA, o Conselho é responsável por promover ações de melhoria do ambiente e garantia dos direitos dos profissionais registrados.

A atuação do CREA-PR é descentralizada por meio de Regionais estabelecidas nas principais cidades do Estado: Apucarana, Curitiba, Cascavel, Guarapuava, Londrina, Maringá, Pato Branco e Ponta Grossa, às quais estão vinculadas 35 unidades de atendimento (Inspetorias).

Figura 1 – Informações Geográficas CREA-PR



Fonte: CREA-PR (2020).

O CREA-PR contava com 493 empregados em dezembro de 2023, atuando em diversas áreas da organização, conforme representado na Tabela 2.

Os empregados possuem cargos conforme a escolaridade para a qual prestaram concurso público e/ou cargo comissionado. No caso de estagiários, jovens aprendizes e terceirizados são levados em consideração a área de estudo e qualificação profissional enquadradas na realização das atividades, distribuídos nas diversas áreas que atendem as necessidades e funcionamento da organização.

A seguir será apresentada as características gerais da estrutura organizacional, bem como a apresentação e análise dos dados desta pesquisa.

Tabela 2 – Colaboradores CREA-PR

Descrição	Quant.
Empregados de Carreira e Comissionados	361
Agentes de Fiscalização, que representam 16,3% do quadro de empregados	59
Estagiários	13
Jovens Aprendizizes	14
Postos de serviços terceirizados (telefonista, recepção, motorista, portaria, apoio, limpeza)	46
Total	493

Fonte: CREA-PR (2020).

4.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do CREA-PR, ilustrada na Figura 2, é planejada com o objetivo de maximizar a agilidade dos serviços oferecidos. Cada unidade possui funções específicas, visando garantir a execução das atividades tendo como foco a entrega ágil e a superação da expectativa dos clientes.

Os serviços são oferecidos de forma descentralizada e padronizada nas Regionais e Inspetorias, facilitando o acesso dos usuários para solicitações de produtos, serviços e informações. Na Sede, estão localizadas as áreas administrativas e de suporte às instâncias responsáveis pelo julgamento de processos, protocolos e questões relacionadas às especializações profissionais e ao Código de Ética Profissional.

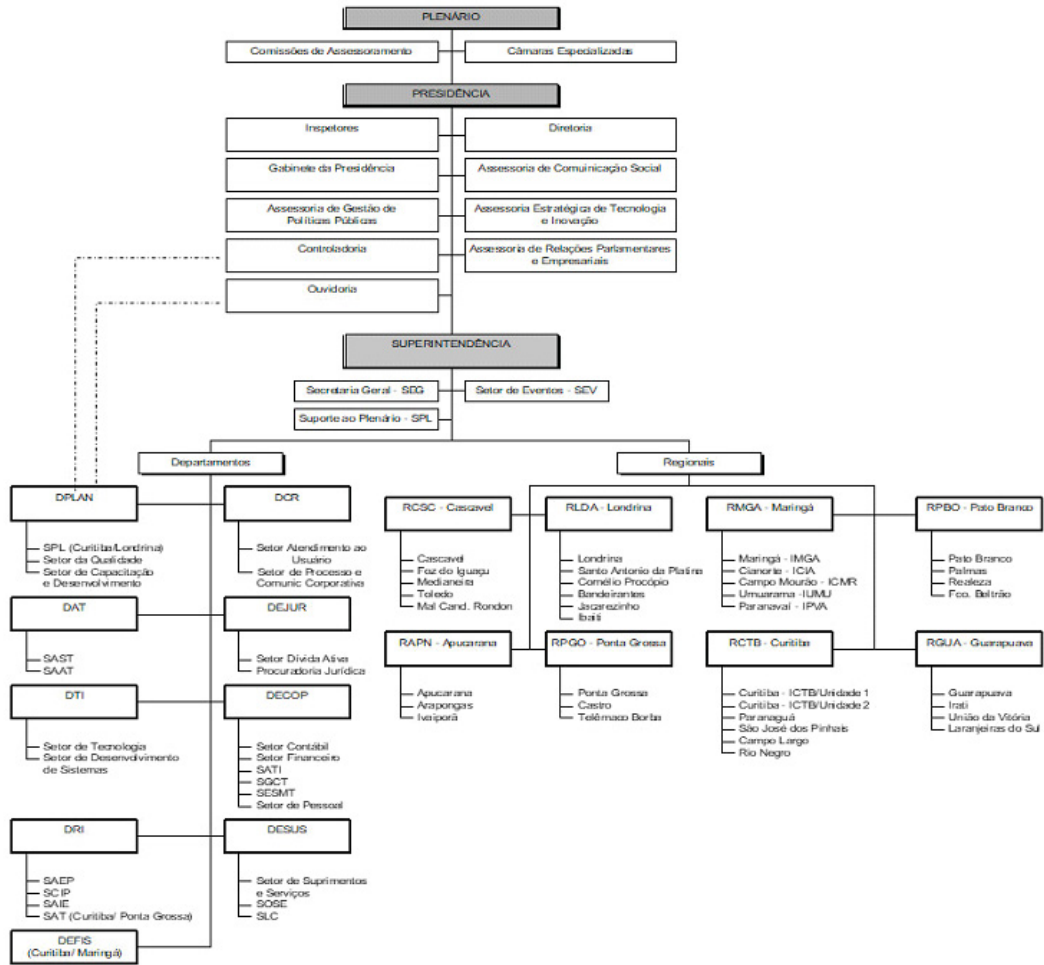
4.3 Perfil dos entrevistados

Apesar de os setores envolvidos na pesquisa apresentarem um público de aproximadamente 493 empregados, o questionário autoadministrado foi encaminhado a 08 empregados. Por uma questão de foco, a pesquisa foi realizada com empregados que exercem função de gestores e que tem ligação e/ou participaram da implementação do Banco de Talentos, conforme apresentado no Gráfico 1 - População e amostra. Foi obtido um retorno de 04 participantes, totalizando a participação de 50% dos convocados.

No Quadro 2, encontram-se inseridas as informações colhidas pela entrevista realizada, com a caracterização dos gestores pesquisados.

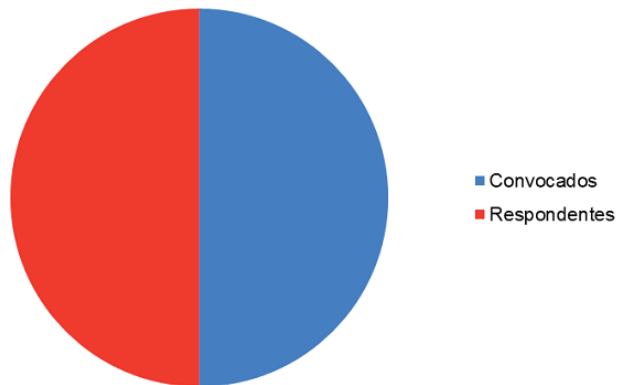
A análise do perfil dos pesquisados apresentada, demonstra que em relação ao gênero, dentre os 04 respondentes, sendo 03 mulheres com o percentual de participação de 75%, e 01 homem, com 25% de participação, conforme apresentado no Gráfico 2.

Figura 2 – Organograma CREA-PR



Fonte: CREA-PR (2024).

Gráfico 1 – População e amostra



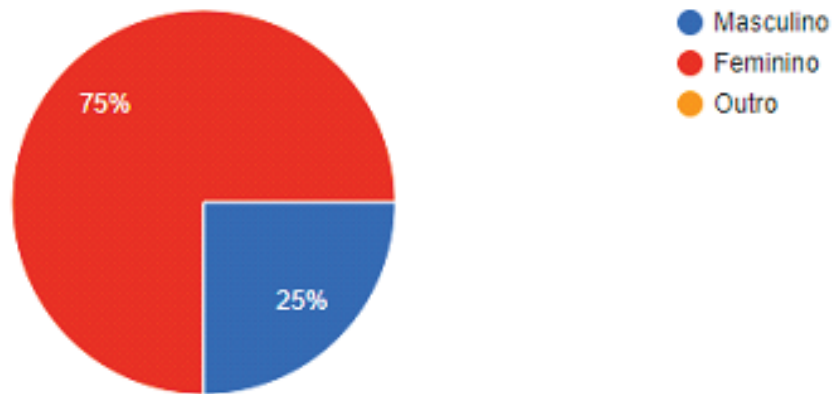
Fonte: Autoria própria (2024).

Com referência ao grau de escolaridade (Gráfico 3) é possível verificar que independente do cargo, os empregados que exercem a função de gestores, possuem formação de nível superior. Sendo 75% graduados, 25% pós-graduados.

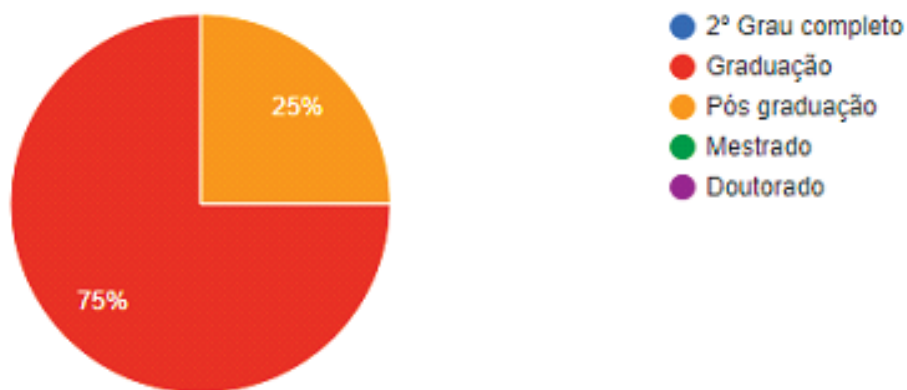
Quadro 2 – Caracterização da amostra respondentes

Faixa Etária	Gênero	Escolaridade	Tempo em anos trabalha (é empregado) no CREA-PR	Cargo e/ou função que exerce no CREA-PR
51 a 55 anos	Feminino	Graduação	30 anos	Facilitador/Assessor
46 a 50 anos	Feminino	Graduação	29 anos	Gerente
30 a 45 anos	Masculino	Graduação	13 anos	Gerente
30 a 45 anos	Feminino	Pós-Graduação	11 anos	Agente de apoio

Fonte: Autoria própria (2024).

Gráfico 2 – Gênero

Fonte: Autoria própria (2024).

Gráfico 3 – Escolaridade participantes da pesquisa

Fonte: Autoria própria (2024).

4.4 Banco de talentos: Políticas, Importância e Qualidade

Levando em consideração os dados coletados na pesquisa documental, foi possível subdividir os elementos gerais em fatores a saber: políticas de capacitação e avaliação de desempe-

nho, avaliação do processo de seleção interno e avaliação do Banco de Talentos, que veremos a seguir.

4.4.1 POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Considerando os dados obtidos através da pesquisa realizada, se procurou identificar, dentre os entrevistados, qual a avaliação sobre a atual forma de gestão dos talentos presentes na organização. Além disso, em termos de reconhecimento e valorização do desempenho e das conquistas dos colaboradores, podemos identificar uma variedade de perspectivas.

As respostas apresentada pelos entrevistados refletem uma gama de percepções, desde satisfação, necessidades de melhoria e reconhecimentos de progresso e evolução nas ações realizadas , tais como:

- O Crea-PR tem feito progressos consideráveis na gestão de talentos, mas ainda há muito a ser conquistado, sugerindo que a jornada de melhoria não está completa;
- O reconhecimento e a promoção parecem ser eventos isolados, com a necessidade de ações de melhoria de gestão de talentos de forma mais abrangente;
- É possível identificar estagnação das pessoas em certas funções em algumas áreas, implicando uma falta de progressão ou reconhecimento do desempenho.

Cabe o destaque à citação de Santos (2022), ao mencionar que a gestão por competência envolve a identificação, desenvolvimento e alocação eficaz de talentos dentro da organização, servindo de apoio à organização, de forma a contribuir no exercício de atividades, aperfeiçoando as capacidades, competências e possibilitando o desenvolvimento de potenciais talentos e futuros gestores.

Na Perspectiva do aprendizado e crescimento, iniciamos uma importante ação de melhoria do clima organizacional com a realização de uma abrangente pesquisa de clima entre os funcionários do Conselho, com vistas a identificar os principais pontos de melhoria na gestão do nosso corpo funcional. (CREA-PR, 2019, p.4).

Por se tratar de uma entidade pública, as políticas que guiam o planejamento da força de trabalho são amplamente influenciadas por regramentos específicos e legislações, o que tem um impacto significativo na organização, tendo em vista as decisões tomadas. Algumas das influências no processo de decisão na seleção interna e externa incluem:

- **Seleção externa** - contratação de empregados é realizada através de concurso público levando-se em consideração legislação, percentual de orçamentos e custos com pessoal, alinhamento com as necessidades organizacionais e consideração adequada dos recursos disponíveis;

- **Seleção e alocação interna** - há regramentos internos específicos, documentos oficiais que estabelecem regras, diretrizes e procedimentos para o planejamento da força de trabalho como critérios de mérito e igualdade de oportunidades, alocação de recursos e controle de custo.

Quanto à política que orienta o planejamento da força de trabalho, por se tratar de uma organização pública, é composta em grande parte por empregados de carreira, no caso de preenchimento de vagas leva-se em consideração legislação vigente, regramento específico, percentual de custos com pessoal.

Cabe ressaltar que, como destacado por Dutra (2019), a relevância para as Organizações Públicas devido às dificuldades e custos envolvidos na contratação e demissão, à expectativa de permanência dos profissionais e barreiras para a mobilidade entre áreas ou atividades, seja por restrições nos cargos do Plano de Carreira ou por aspectos culturais, esses fatores desempenham um papel fundamental na tomada de decisões relacionadas à seleção externa e alocação interna de funcionários.

Nesse contexto, é importante destacar a citação de Hanashiro (2008), que ressalta a importância da competência gerencial em mobilizar e integrar conhecimentos para enfrentar desafios. A autora também enfatiza a necessidade de utilizar os recursos disponíveis para agregar valor à organização, o que é crucial, especialmente em entidades públicas, nas quais a contratação de treinamentos está sujeita a regulamentações legais.

Com relação às políticas, o processo de coordenação e análise de avaliação de desempenho e ações relacionadas às pessoas, são realizados com base em regramentos e procedimentos internos específicos e vinculados ao planejamento estratégico. Esses fatores desempenham um papel fundamental na tomada de decisões relacionadas à seleção externa e à alocação interna de empregados.

Segundo Hanashiro (2008) a avaliação de desempenho é o meio utilizado como forma de avaliar fatores como: tipo de conhecimento, habilidades e experiências adquiridas. Fatores estes necessários para o bom desempenho das atividades de forma a produzir os resultados esperados.

A avaliação de desempenho é utilizada como forma de mensurar a eficácia das ações dos empregados, de forma a evidenciar os pontos positivos e pontos passíveis de melhoria. No CREA-PR o Setor de Capacitação e Desenvolvimento (SDC) é responsável por analisar, criar procedimentos, regramentos e demais ações referentes à avaliação, capacitação e desenvolvimento do corpo funcional.

O processo de avaliação segue um regulamento específico, no qual são conduzidos três módulos de avaliação para a análise de desempenho conforme apresentado no Quadro 3:

A avaliação de desempenho também é utilizada como critério para a concessão de gratificações, são elas:

- **Financeiras** - por desempenho, por mérito e gratificação;

Quadro 3 – Modelo avaliação de desempenho CREA-PR

Tipo	Descrição	Método e participantes
Autoavaliação	O empregado realiza sua auto avaliação, os formulários são separados por grupo / competência	Todos os empregados de carreira, independente do cargo devem realizar a sua autoavaliação nos mesmos critérios em que o seu gestor os avaliará
Avaliação do Líder	Os liderados avaliam seus líderes (gerentes e facilitadores)	Os liderados avaliarão os líderes nos mesmos critérios em que eles se autoavaliaram
Avaliação da Equipe	Os gestores avaliam os seus subordinados de forma individual / Avaliação do gestor (gerente) aos seus liderados, os formulários são separados por grupo / competência	A avaliação se dará nos mesmos critérios conforme o liderados avaliados nos feedbacks intermediários

Fonte: CREA-PR (2023).

- **Não financeiras** - ausências legais, treinamentos e ações de desenvolvimento, participação em eventos do sistema.

Com relação à capacitação, desenvolvimento pessoal e/ou profissional de seus empregados, direcionados à área de gestão de pessoas, com ênfase no desenvolvimento e aprimoramento do clima organizacional, foram apresentadas uma variedade de ações, entre as quais identificamos, planos para capacitação e desenvolvimento pessoal e/ou profissional dos empregados, conforme citado pelo entrevistado 03.

“Já tivemos iniciativas para pesquisa de clima, depois para tratamento das demandas da pesquisa e recentemente, em 2023, tivemos o próprio banco de talentos, o programa de troca de experiências gerenciais e a atualização do plano de cargos e salários, todos vinculados ao objetivo de prover um clima organizacional positivo”.
(Entrevistado 03)

Snell e Bohlander (2011) destacam que as organizações investem em treinamento principalmente para o aprimoramento contínuo de conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA), visando a melhoria do desempenho. Além disso, os treinamentos adicionais proporcionam aos colaboradores a oportunidade de adquirir novas habilidades, preparando-os para assumir cargos em diferentes áreas ou níveis dentro da organização.

De acordo com o CREA-PR (2023), as funções de governança, finalidade e gestão são fundamentais para orientar a atuação institucional e a entrega de resultados à sociedade, em conformidade com a Política de Qualidade do conselho.

JÚNIOR (2021), destaca a importância quanto a organização e adequação entre as práticas institucionais e individuais, partindo do pressuposto que se devem conciliar os interesses entre as partes envolvidas para a efetiva estruturação da gestão de pessoas.

Entre os programas de gestão apresentados está disposto a diretriz de desenvolvimento de competências dos colaboradores, realizados em 2022/2023, entre as ações apresentadas no referido PPA e Planejamento Estratégico vigente, podemos citar alguns pontos positivos descritos pelos entrevistados e observados abaixo:

Programa de educação continuada, graduação e pós-graduação: procedimento de incentivo ao desenvolvimento dos empregados através de processo seletivo anual, isso demonstra um compromisso com o crescimento profissional dos colaboradores, o que pode resultar em maior motivação e desempenho;

Plano de capacitação anual com treinamentos pontuais: treinamentos pontuais pode ajudar a abordar necessidades específicas de habilidades ou conhecimentos dentro da organização;

Incentivo à capacitação na avaliação de desempenho: Vincular a capacitação ao desempenho dos empregados é considerada uma forma prática que auxilia no desenvolvimento da força de trabalho;

Encontro de líderes e treinamentos *in company*: A realização de encontros de líderes e treinamentos internos, ação implementada no planejamento estratégico 2022/2024 com início das atividades em setembro de 2023.

Atualização do plano de cargos e salários: atualização da descrição e reestruturação da descrição de forma a compreender melhor o perfil dos profissionais, designação das atividades e qualificações desejadas, propiciando e garantindo competitividade salarial em relação ao mercado atual.

Implementação do programa de Banco de Talentos: serve de instrumento no apoio decisório para a alta administração ao compor seu quadro funcional, garantindo uma abordagem mais proativa na identificação e desenvolvimento de novos talentos. Além disso, o banco de talentos também auxilia em outros processos que requerem essa referência, contribuindo para uma gestão de recursos humanos mais eficaz e estratégica.

A gestão de pessoas em autarquias têm buscado equilibrar a estabilidade do concurso público com a flexibilidade do regime celetista, visando otimizar o desempenho organizacional e criar um ambiente de trabalho saudável e motivador. Esse equilíbrio promove eficiência operacional, assegura a continuidade dos serviços públicos e fomenta o engajamento dos colaboradores para alcançar os objetivos da organização.

Assim, cabe ressaltar a citação a Bergue (2010), sobre a importância de que os gestores públicos analisem e avaliem a relação da realidade organizacional e a compreensão dos fenômenos presentes na organização, para isso é necessária a utilização de técnicas e meios capazes de avaliar a estrutura, processos, pessoas e desempenho.

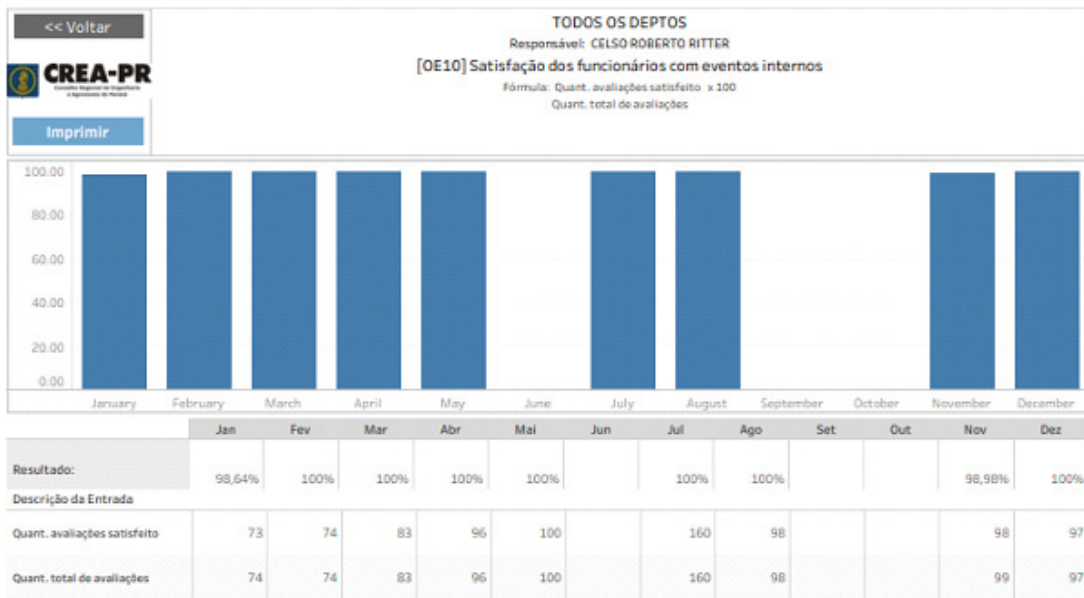
Com relação aos treinamentos e capacitações realizados, são levadas em consideração fatores como:

- Processo de integração e envolvimento dos empregados;

- Comunicação e engajamento;
- Capacitação;
- Melhoria do clima organizacional;
- Desenvolvimento de potenciais talentos;
- Desenvolver competências dos empregados.

No contexto das atividades relacionadas aos indicadores estratégicos de 2021 a 2023, é viável verificar o nível de satisfação dos colaboradores com os eventos internos do Crea-PR por meio do Gráfico 4:

Gráfico 4 – [OE10] Satisfação dos funcionários com eventos internos CREA-PR



Fonte: Autoria própria (2024).

Importante mencionar que o método escolhido para a gestão do conhecimento depende dos objetivos da organização. Esta é responsável por gerar, criar e desenvolver capacidades para explorar o conhecimento. A escolha do tipo de conhecimento mais adequado é crucial, levando em conta as intenções e implementações desejadas.

4.4.2 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO INTERNO

Ao resgatar outra contribuição já mencionada, cabe retomar as ideias de Bahry e Tolfo (2022) , os autores destacam que o impacto gerado através da identificação de talentos essenciais, seja em postos de trabalhos ou grupos de trabalhos, os quais são capazes de gerar mesmo que pequenos incrementos na melhoria da qualidade ou produtividade, é capaz de garantir um maior retorno nas medidas de interesse estratégico. Como retrata a fala do Entrevistado 03:

“Um bom processo de seleção interna contribui sobremaneira para a alocação de pessoas certas nos lugares certos o que influencia diretamente no clima organizacional, portanto, é de extrema importância que seja um processo muito bem conduzido para se obter tais resultados.” (Entrevistado 03)

Ao serem consultados sobre a percepção e visão como gestores, acerca da relevância dos processos de seleção interna e seu efeito na motivação e desenvolvimento dos colaboradores, bem como os desafios enfrentados, foi possível identificar fatores positivos e negativos no processo atual, tais fatores são sistematizados na sequência:

- Empregado pode ter dificuldades de adaptação à nova atividade podendo prejudicar as atividades do setor/área;
- Falhas de comunicação no processo de seleção podem gerar reclamações e desmotivação dos participantes no processo seletivo;
- Se for bem conduzido irá gerar motivação, caso contrário pode piorar o clima organizacional;
- Possível frustração do participante do processo ao ser transferido para área diferente das opções escolhidas no momento da inscrição no processo seletivo;
- Necessidade de análise contínua dos pontos positivos e negativos no processo seletivo realizado, para que sejam corrigidas para o próximo ciclo de processo seletivo interno;
- Desafios com relação à necessidade de melhorias, falta de feedback e melhorias na condução do processo seletivo;
- Dificuldades de implementação do processo seletivo devido a burocracia e legislação por se tratar de órgão público.

Ao verificar os critérios levados durante a entrevista, em consideração para a seleção dos empregados que participam do planejamento estratégico, grupos de trabalho e projetos internos do conselho, observou-se a adoção de ações de escolha conforme a natureza das atividades, ações ou processos a serem trabalhados. Entre os critérios adotados, destacam-se: atitude comportamental, habilidades técnicas e comportamentais, Conhecimentos, Habilidades e Aptidões (CHA).

Nesse contexto, Chiavenato (2022) afirma que alguns fatores podem influenciar no desempenho, eficiência e sucesso da organização, dentre eles podemos ressaltar as habilidades e competências de seu corpo funcional.

Ao verificar os critérios levados em consideração na seleção dos empregados que fazem parte do planejamento estratégico, grupos de trabalho e projetos internos do conselho, foi possível observar que são adotadas ações de escolha conforme a atividade, ações ou processos a serem trabalhados, entre eles:

- Inscrição de empregados interessados em participar;

- São convidados empregados de acordo com a proatividade, capacidade, habilidades, conhecimentos com referência ao tema a ser tratado.

Com relação às barreiras e desafios enfrentados para a seleção dos empregados, assim como o que poderia ser melhorados foram destacados:

- Necessidade de melhorias na estrutura de análise do perfil e acompanhamento antes e após o processo de seleção;
- Análise do processo realizado, barreiras enfrentadas, levantamento das necessidades de melhoria e aprimoramento do processo;
- Melhoria no sistema de comunicação do processo de seleção, implementação de feedback e devolutivas aos participantes do processo.

Bohlander e Snell (2015) afirmam que a excelência na prestação de serviços públicos e privados não depende apenas do processo da captação, retenção e desenvolvimento de talentos na organização, mas trabalhar essas competências de forma que isso gere maior resultado e crescimento para a organização.

4.4.3 AVALIAÇÃO DO BANCO DE TALENTOS

Cabe destacar a citação a Lima (2013), na qual ressalta que a criação do banco de talentos nas entidades públicas tem como objetivo identificar e compreender melhor as atitudes e comportamentos dos empregados, permitindo assim uma avaliação mais eficaz para a identificação de suas características e competências, visando à melhor alocação do corpo funcional.

“Para aprimorar um banco de talentos, deve-se primeiro incentivar um mindset de crescimento profissional e pessoal. O Banco de Talentos iria trabalhar como um instrumento capaz de potencializar as melhores qualidades de cada participante.” (Entrevistado 04)

Com relação à perspectiva, nível de eficácia e os principais pontos fortes com relação a implementação do BT, assim como a possibilidade de preenchimento de lacunas com referência ao desenvolvimento de habilidades e melhorias na equipe, os entrevistados apresentaram alguns fatores que consideram como favoráveis, tais como:

- Possibilidade de desenvolvimento de potenciais talentos;
- Identificar empregados com interesse em se desenvolver, com perfil e capacitação necessárias para situações específicas;
- Oportunidade para identificar potenciais talentos e com interesse em desenvolver suas habilidades;
- Maior visibilidade de oportunidade de crescimento e desenvolvimento do corpo funcional.

No que diz respeito à utilização do BT nos processos de seleção interna, foi observado que, por se tratar de um processo recente ainda em fase de desenvolvimento, há a necessidade de aprimoramento do mesmo. Isso inclui a análise de processos que possam se beneficiar do BT, além do desenvolvimento de ações de participação e capacitação em eventos como encontros de líderes e programas de capacitação e desenvolvimento para os participantes do processo. Essas medidas servem como direcionamentos para a escolha de futuros gestores.

5 CONCLUSÃO

Este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre o processo de implementação do Banco de Talentos pode influenciar nas ações de desenvolvimento do corpo funcional? Assim como demonstrar a importância das ações de captação, e desenvolvimento de potenciais talentos na organização. Por meio de um estudo de caso com entrevistas e documentos da organização estudada foi possível, desenvolver algumas contribuições.

A partir dos resultados obtidos é possível destacar alguns pontos a respeito da implementação do Banco de Talentos entre elas as perspectivas, barreiras e desafios enfrentados no processo de implementação do BT em uma organização pública, com vista às suas especificidades. As pesquisas documentais e aplicadas possibilitaram levantar algumas formas de ações desenvolvidas pelo conselho entre os anos de 2018 e 2023 com relação a melhoria do clima organizacional, mudanças na estrutura na análise do perfil nos processos de seleção interna, processo de avaliação de desempenho e feedbacks. Ficou evidente a percepção de alguns respondentes quanto à importância da análise contínua dos processos de avaliação, de desenvolvimento das habilidades técnicas e comportamentais dos empregados.

No que diz respeito à capacitação e desenvolvimento dos empregados, diversas ações foram implementadas visando o aprimoramento contínuo de conhecimentos e habilidades do corpo funcional. Entre as ações podemos citar o processo de educação continuada, planos de capacitação anual e treinamentos pontuais, capacitação e avaliação de desempenho o que demonstra o compromisso do conselho em investir no desenvolvimento de seus talentos.

Apesar das inúmeras ações já realizadas envolvendo planejamento estratégico, grupos de trabalho, incentivos a desenvolvimento e aprimoramento, foi identificado entre os respondentes barreiras e desafios que podem ser melhorado que envolvem o aprimoramento no processo de seleção interna, melhorias na estrutura de análise do perfil, implementação de um sistema de feedback mais eficaz aos participantes do processo de seleção.

Constatou-se que a realização de implementação de talentos é de suma importância para a melhoria e desenvolvimento de seus empregados independente de ser uma organização pública ou privada, pois essas ações são capazes de influenciar diretamente na qualidade dos resultados, de forma a atingir o nível de desempenho elevado da organização.

Em resumo, este estudo espera que os resultados inspirem outras organizações públicas a priorizarem o investimento no aprimoramento e desenvolvimento dos talentos presentes em

suas organizações. Sendo capaz de reconhecer os talentos presentes na organização como um recurso estratégico. Esse investimento não só poderá impulsionar a produtividade organizacional, mas também promoverá a inovação, a eficiência operacional e a capacidade de adaptação às mudanças. O objetivo é alcançar uma maior produtividade, que oportunize compartilhamento de informações, experiências e conhecimento, além de promover melhorias na qualidade dos serviços oferecidos à população.

Como sugestão para estudos futuros, encorajamos os pesquisadores a explorarem mais a fundo as estratégias eficazes de desenvolvimento de talentos e seu impacto nas organizações públicas. Ao fazê-lo, esperamos contribuir para a construção de organizações capazes de enfrentar e superar os obstáculos e desafios do futuro, capazes de melhor servir às necessidades da sociedade como um todo, motivando o desenvolvimento de futuros gestores qualificados e preparados para grandes desafios.

REFERÊNCIAS

- BAHRY, C.; TOLFO, S. d. C. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, p. 37–54, 2022. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4620/3364>. Acesso em: 27 set. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. [S.l.]: Liboa, 2009. v. 70. Acesso em: 24 set. 2023.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. [S.l.]: Caxias do Sul: Educus, 2010. v. 3. Acesso em: 24 set. 2023.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**: Tradução da 16ª edição norte-americana. Sao Paulo, SP: Cengage Learning Brasil, 2015. ISBN 9788522122691. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/>. Acesso em: 28 set. 2023.
- CARVALHO, V. D. d.; OLIVEIRA, T. A. d.; SILVA, D. C. d. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. **RAM. Revista De Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, p. 74–103, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000500004>. Acesso em: 22 set. 2023.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humano**: Como incrementar talentos na empresa. Grupo GEN, 2021. ISBN 9786559771271. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771271/>. Acesso em: 01 abr. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humano**: Como aumentar talentos na empresa. Baueri, SP: Grupo GEN, 2022. ISBN 9786559771271. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771271/>. Acesso em: 28 set. 2023.
- CREA-PR. **RELATÓRIO DE GESTÃO**. Curitiba, 2019. 61 p.
- CREA-PR. **PPA - PLANO PLURIANUAL**. Curitiba, 2023. 18 p. Disponível em: https://www.crea-pr.org.br/ws/wp-content/uploads/2023/08/Anexo-IN-1_2023-ppa.pdf.

- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. ISBN 9788597020793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020793/>. Acesso em: 05 nov. 2023.
- GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro, RJ: Atlas: Grupo GEN, 2021. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 12 nov. 2023.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro, RJ: Atlas: Grupo GEN, 2022. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 05 nov. 2023.
- HANASHIRO, D. M. M. e. a. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. v. 2. Acesso em: 02 dez. 2023.
- HÜLSE, L. *et al.* As fundações públicas no ordenamento jurídico brasileiro. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2018. Acesso em: 22 set. 2023.
- JÚNIOR, J. L. M. D. Banco de talentos: Implantação de ferramenta de gerenciamento estratégico para melhoria dos resultados organizacionais na pmdf. 2021. Disponível em: <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/226>. Acesso em: 27 set. 2023.
- LIMA, I. F. d. Gestão de pessoas na administração pública: pessoas competentes, melhores resultados. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, 2013. Acesso em: 06 abr. 2024.
- MAIA, J. A. Cargos em comissão-designações: estudo de caso sobre repercussões no desempenho das funções e motivação dos servidores públicos em uma autarquia. 2023. Disponível em: <https://repositorio.unipampa.edu.br/jspui/handle/riu/795>. Acesso em: 17 set. 2023.
- NEPOMUCENO, C. V. d. S. **Diagnóstico de gestão do conhecimento em uma autarquia: a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos**. 2023. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2023. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/5672>. Acesso em: 17 set. 2023.
- NETO, D. d. F. M. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, RJ: Grupo GEN, 2014. ISBN 9788530953720. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-309-5372-0/>. Acesso em: 22 set. 2023.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo, SP: Penso: Grupo A, 2013. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 02 dez. 2023.
- SANTOS, I. d. C. **Ações E Contribuições Dos Programas De Treinamento: Um estudo de caso no conselho regional de engenharia e agronomia do paraná (crea-pr)**. 2022. Acesso em: 01 abr. 2024.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos: Tradução maria lúcia g. leite rosa e solange aparecida visconti**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011. v. 14. Acesso em: 12 set. 2023.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre, RS: Penso: Grupo A, 2016. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 12 nov. 2023.