



**POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS**

**BANCO DE TALENTOS: IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE  
GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO PARA MELHORIA DOS RESULTADOS  
ORGANIZACIONAIS NA PMDF**

Autor: CAD PM José Luiz Martins Durço Júnior – Pós-graduado  
Orientador: Maj QOPM Cidjan Santarém Brito – Mestrando  
Coorientadora: Mônica Renata Dantas Mendonça - Mestra

Brasília/DF  
2021



**JOSÉ LUIZ MARTINS DURÇO JÚNIOR**

**BANCO DE TALENTOS: IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE  
GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO PARA MELHORIA DOS RESULTADOS  
ORGANIZACIONAIS NA PMDF**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Policiais.

Orientador: Cidjan Santarém Brito (Major QOPM PMDF)

Coorientadora: Mônica Renata Dantas Mendonça - Mestra em Psicologia (UFMS)

**JOSÉ LUIZ MARTINS DURÇO JÚNIOR**

**BANCO DE TALENTOS: IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE  
GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO PARA MELHORIA DOS RESULTADOS  
ORGANIZACIONAIS NA PMDF**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Policiais.

BANCA EXAMINADORA

---

Professor Orientador: Major Cidjan Santarém Brito (Mestrando em Direito Penal e Criminologia)

---

Professora Coorientadora: Mônica Renata Dantas Mendonça (Mestra em Psicologia/UFMS).

---

Examinadora Externa: Tenente-Coronel PMDF Ana Paula Barros Habka

# **BANCO DE TALENTOS: IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO PARA MELHORIA DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS NA PMDF**

JOSÉ LUIZ MARTINS DURÇO JÚNIOR

## **RESUMO**

Nos dias atuais, para conseguir se posicionar à frente no mercado e maximizar seus resultados, as organizações realizam o gerenciamento de seus talentos por meio da gestão por competências/talentos. Para que os objetivos estratégicos sejam alcançados é fundamental que as instituições identifiquem as competências do seu capital humano. Nessa perspectiva, ao longo das últimas décadas, diversas instituições buscam se reinventar com a realização de seleção e, principalmente, a alocação de pessoas por meio da utilização de banco de talentos interno e, assim, posicionar a pessoa certa de acordo com as competências identificadas e necessárias para o desempenho de determinada função. O presente estudo teve como objetivo principal o desenvolvimento de um banco de talentos para subsidiar a gestão estratégica no Departamento de Educação e Cultura da Polícia na Polícia Militar do Distrito Federal.

**Palavras-chave:** Gestão. Competências. Banco de Talentos. PMDF.

## 1. INTRODUÇÃO

Na expectativa de ir ao encontro do contínuo processo de transformação da sociedade, as instituições públicas têm dirigido esforços no sentido de implementar ferramentas que propiciem uma melhoria no desempenho de suas funções para que se tenham respondidas as demandas da sociedade de forma mais eficaz e com mais eficiência possível.

Ao encontro disso, a Polícia Militar do Distrito Federal tem a sua missão, estabelecida na segunda edição do seu Plano Estratégico, de promover a segurança pública e o bem-estar social através da prevenção e repressão imediata da criminalidade e da violência, baseando-se nos direitos humanos e na participação comunitária. Busca ainda atingir suas principais metas estratégicas consignadas no mesmo documento que são a melhoria da qualidade dos serviços prestados, o fomento do respeito aos direitos humanos e constitucionais, com a elevação da sensação de segurança e o aumento da confiança da população em relação à PMDF. Nessa ótica, os propósitos individuais e organizacionais sofrem influência dos processos de mudança, tendo em vista a influência acarretada pela transformação dos valores, crenças e costumes nas organizações.

O capital humano se tornou o elemento principal para o sucesso das organizações e, por esse motivo, a Gestão de pessoas se apresenta como precursora desse processo de mudança o que possibilita essas pessoas alcançarem seu nível intelectual máximo.

De acordo com Coelho (2004), as competências inerentes aos cargos devem ser identificadas e comparadas com as competências existentes na força de trabalho, uma vez que os conhecimentos, habilidades e experiências das pessoas são essenciais à melhoria do desempenho e à propagação de novas práticas inovadoras.

A Gestão de Pessoas é responsável por definir o sucesso da organização, já que possui uma grande responsabilidade no processo de agregar valor e obter os melhores resultados. Verifica-se que as experiências em gestão de pessoas têm sido revistas pelas instituições para que as competências individuais e organizacionais sejam maximizadas. Nessa perspectiva, Zarifian (2003) entende que a maior dificuldade das organizações está estabelecer processos contínuos de gestão de pessoas para valer-se das competências das pessoas colaboradoras como uma matriz produtiva e inovadora para a organização.

Nesse cenário, a gestão de talentos evidencia-se como uma ferramenta estratégica para o reconhecimento e desenvolvimento tanto individual como coletivo dos atores, cuja finalidade é a melhoria constante dos processos organizacionais. Além disso, Pires *et al.* (2005) afirma que, em um dos seus processos - recrutamento e seleção- a gestão por competência objetiva o estímulo de escolha de servidores para cargos mais fundamentado, bem como o emprego de uma perspectiva mais abrangente em relação ao seu perfil. Consequentemente, deve-se dar enfoque aos aspectos comportamentais tais como: personalidade, valores, interesses, entre outras características intrínsecas.

As instituições vêm gradativamente servindo-se de bancos de talentos, recurso imprescindível para a uma gestão efetiva de pessoas em uma organização e que possui alicerce na Gestão por Competências e na Gestão do Conhecimento. Consoante Silva e Silva (2012), banco de talentos traduz-se em um instrumento de gerenciamento estratégico essencial no apoio à gestão. Transforma dados brutos em fonte de conhecimento em nível gerencial e proporciona a realização de uma alocação eficiente do capital intelectual da organização. O Banco de Talentos permite ainda, a identificação das necessidades de treinamento e capacitação afim de auxiliar no desenvolvimento do seu capital humano.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **2.1.1. Gestão de Pessoas nas Organizações**

O esforço das organizações em projetar pessoas capacitadas para desempenharem de maneira eficiente suas funções remonta de longa data. Ainda na era clássica, fundamentadas nos princípios de seleção e treinamento de Taylor, as organizações buscavam o aperfeiçoamento dos seus empregados.

Destarte, o termo competência é tratado de diferentes maneiras na literatura McLelland e Dailey, (1972 *apud* GALVÃO, 2016) por exemplo, englobam neste conceito o conjunto de características individuais passíveis de observação, capazes de prever um desempenho superior.

De igual forma, Boyatzis (1982 *apud* GARCÍA-SÁIZ, 2011) associa ao conceito de competência o grupo de comportamentos observáveis que levam a resultados diferenciados na execução de tarefas.

Por outro lado, segundo Amorim e Silva (2011), o conceito de competência envolve a integração de três possíveis variáveis no ambiente de trabalho: o conhecimento; a expertise referente às habilidades; e o saber agir, que remete às atitudes do profissional.

Nessa mesma linha, pode-se verificar em Corallo *et al.* (2010) uma visão geral da competência como condição pessoal pré-existente para o desempenho de determinadas atividades, alcançada a partir de um conjunto de conhecimentos decorrentes de estudos, habilidades adquiridas através da prática e atitudes para o trabalho.

Apesar de serem perspectivas relativamente diferentes encontradas na literatura, deve-se perceber que todas convergem para dois pontos: (1) quando presentes, as competências provocam uma aprendizagem compartilhada, e agrega valores sociais, pessoais e econômicos, além de impactar pessoas e organizações (AMORIM; SILVA, 2011); e (2) as competências podem ser desenvolvidas e aprimoradas por meio de programas de treinamento e desenvolvimento específico (CORALLO *et al.*, 2010).

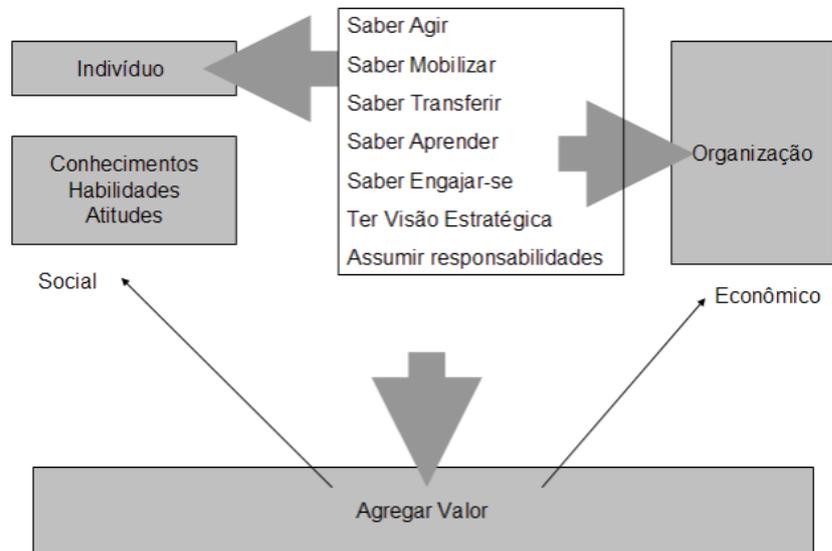
McClelland (1990), considerado o pai da noção moderna de competência, expôs o conceito de competências como sendo um aspecto intrínseco que possibilita uma melhor performance. Escreveu um artigo onde utilizou um argumento muito provocativo e demonstrou que os testes clássicos de inteligência não são capazes de prever resultados importantes na vida real, por isso, o mais apropriado seria considerar a existência de conceitos mais relevantes, como conhecimentos, habilidades, aptidões ou características mais diretamente relacionados ao desempenho em contextos reais de trabalho.

Outro conceito de competência foi apresentado por Richard Boyatzis (1982 *apud* Dutra 2004), em que, segundo ele, as necessidades de cada função, sugere condutas determinadas e desejadas.

Na visão de Fleury e Fleury (2001), competência abrangeria a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes que evidenciam um melhor desempenho (figura 1) e estaria pautada de acordo com a inteligência e personalidade de cada indivíduo. Considera a competência como:

um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Figura 1- Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury (2006)

Le Boterf (1994) e Zarifian (1996), precursores franceses, trouxeram o conceito de competência associado à concepção de agregação de valor (DUTRA, 2004, FLEURY e FLEURY, 2001).

A gestão por competência destina-se a amparar a organização na busca por talentos, no treinamento, permanência, valorização e sobretudo na sua mais acertada alocação. Nesse sentido, Dutra (2004) assevera que a gestão integrada de pessoas possibilita uma coesão entre os envolvidos, de forma que os diversos recursos geridos se robustecem e proporciona um sistema mais eficiente e conciso. O autor induz ainda que, as relações são consolidadas, e, de igual forma, o sistema de gestão é fortalecido na medida em que esteja alinhado com a estratégia organizacional e com os anseios das pessoas.

Fleury e Fleury (2006) ensinam que ser competente é possuir a competência para conduzir decisões acertadas, ter a inteligência para absorver, dominar e enfrentar novos desafios em uma organização. Dessa forma, ser competente é aceitar responsabilidades e ser reconhecido por elas. Assevera ainda que:

a noção de competência aparece, assim, associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As Competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2006)

Segundo (Resende, 2003), a colaboração para o engrandecimento e o êxito nas organizações deve-se primordialmente à gestão por competência, por esta ser um modelo que transcende os demais.

Bispo (2006) entende que essa forma de gerir enseja inúmeras benfeitorias à organização, dentre as quais destacam-se: incremento de produtividade nos processos da organização/instituição, motivação dos funcionários/colaboradores, ganho no comprometimento, crescimento na competitividade e, principalmente a ampliação dos resultados.

Rabaglio (2004) considera que a competência é composta por conhecimento, habilidade e atitude - CHA, onde conhecimento é o saber, a habilidade é o saber fazer e a atitude é o querer fazer.

Durand (1998 *apud* Galvão 20016) criou uma definição de competência fundamentada em três aspectos, quais sejam: o conhecimento, a habilidade e a atitude. Abrangendo, além dos conteúdos técnicos, a compreensão e as ações concernentes ao trabalho.

Discordando de Durand, Dutra (2004) afirma que essa visão não é suficiente, já que ainda que se detenha de forma completa o conhecimento, a habilidade e a atitude, não é certo que a organização terá um valor agregado. Infere-se por agregação de valor a propensão de contribuição ou entrega para si, para a organização ou para a sociedade de determinada pessoa.

No âmbito das organizações que desejam ter um modelo aflorado de gestão baseado em competências, o setor de recursos humanos deve capitanear uma estratégia sólida que implique na atração, manutenção e desenvolvimento das competências que são essenciais para o desenvolvimento da organização.

O sucesso organizacional depende de uma compreensão clara dos valores e de sua internalização e prática por todos os funcionários. Schwartz (1994) considera esses valores como os verdadeiros guias do comportamento e, portanto, ele os considera como:

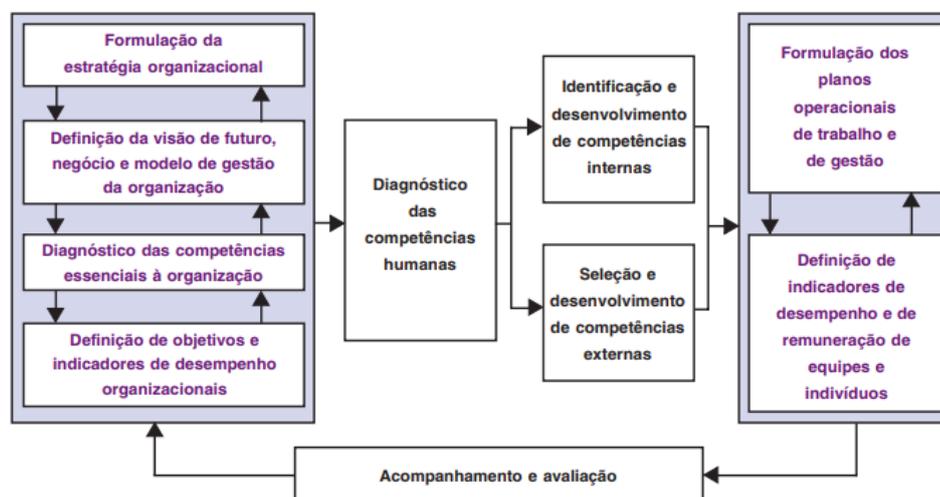
(a) crenças relacionadas à emoção (b) valores que representam uma construção motivacional sendo relacionados a objetivos desejáveis que as pessoas procuram alcançar (c) valores que transcendem situações específicas e ações caracterizadas por objetivos abstratos, (d) valores que orientam a seleção e avaliação de ações, pessoas e eventos que podem ser considerados padrões ou critérios (e) valores ordenados por importância relativa em comparação com os outros, formando um sistema "ordenado" para cada ser humano (SCHWARTZ, 1994, p. 20).

Da mesma forma, é fundamental que haja compatibilização e sistematização entre as práticas institucionais e individuais, já que se pressupõe que no transcurso de construção de competências seja necessário instituir alguns princípios. Fleury (2006) considera que se deve conciliar interesses para a efetiva construção e aplicação da gestão de pessoas.

Conforme Coelho (2004), as organizações que objetivam padrões superiores de desempenho precisam primeiramente formular planejamento de capacitação que busque ajustar ou até suprimir as desconformidades entre as competências que são requeridas, das que são apresentadas. Ademais, deve-se também, formular um banco de talentos que viabilize o reconhecimento de experiências, potencialidades e habilidades, para uma distribuição mais eficiente das equipes.

Ao esmiuçarem as principais ideias e aplicabilidade da gestão por competências, Brandão e Guimarães (2001), expõem um diagrama (figura 2) para instruir acerca das fases e etapas desse sistema.

Figura 2- Modelo de gestão de desempenho baseado em Competências



Fonte: Guimarães *et al* (2000)

### 2.1.2. Capital Intelectual e Banco de Talentos

Para Soto (2005), o capital intelectual pode ser compreendido pelo acúmulo, inventário ou a soma de todo o conhecimento expresso em uma organização e expõe três variáveis imprescindíveis, quais sejam: a tecnologia, que está relacionada a processos e produtos; a informação, que abrange compreensão de ambiente e dos clientes; e, finalmente, as habilidades humano-administrativas que são definidas por processos humanos tais como liderança, trabalho em equipe e comunicação. Afirma ainda que:

Todo esse conhecimento reunido é seu capital intelectual, em outras palavras, é a soma do que todos sabem na empresa, o que dá a ela uma vantagem competitiva.” “As empresas visionárias, excelentes e de nível mundial têm como prioridade estratégica sua própria construção e fortalecimento interno e a otimização do seu capital intelectual. Somente dessa maneira podem responder às necessidades do mercado e do cliente e, por essa razão serem empresas altamente rentáveis (SOTO, 2005).

Portanto, a tecnologia, a informação e as habilidades humano-administrativas formam juntas o capital intelectual. Isso justifica sua competitividade e o lugar que irá ocupar diante da globalização.

Davenport (2001), ao abordar o tema, afirma que as pessoas possuem habilidades, comportamentos, energia pessoal e tempo que lhes são próprios. Esses elementos criam o capital humano.

O autor declara ainda que são as pessoas que determinam quando e onde empregarão o seu capital humano, pois elas são donas e ao mesmo tempo investidoras de seu próprio capital humano.

Hodiernamente, o capital humano é tido como um dos elementos mais importantes para empresa, da mesma maneira que também é um imenso gerador de riqueza. Embora não seja tangível, é considerado um dos ativos mais importantes das organizações/instituições. Levando-se em conta que todo indivíduo detém seu valor e este é inerente, esse indivíduo é arraigado na organização no instante em que utiliza suas competências em função dela (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006).

Para Neves (2007), o capital humano é constituído por todos aqueles que integram a instituição e esse precisa ser aperfeiçoado e mantido, pois representa o capital intelectual da organização/instituição.

Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006) citam também, formas de agregar o valor ao capital humano e potencializar sua eficiência em apoiar os processos da organização mediante a aquisição de conhecimento e da expansão de novas habilidades e competências. Estabelece ainda, mecanismos para que haja o direcionamento do esforço inovação no aperfeiçoamento do sistema.

Segundo Assumpção (2010, *apud* SILVA; SILVA 2012), o campo dos negócios será comandado por quem dispuser de máxima aptidão na gestão do capital humano. Desse modo, deve haver por parte da organização/instituição um preparo e atenção para que se gerencie o capital humano de maneira eficaz, além de enaltecer as habilidades individuais e coletivas e, sobretudo promover sua evolução.

Outro obstáculo das organizações consiste em descobrir e manter seus talentos, pois de acordo com (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001), existem conhecimentos esparsos e divididos entre várias pessoas. Além disso, há um volume enorme de informação atinente aos colaboradores.

Rodrigues (2006), em consenso com o exposto, declara que:

a gestão de pessoas assume papel preponderante nesse processo, somente o ser humano consegue mobilizar, criar e transferir conhecimentos e competências que agreguem valor econômico à organização (RODRIGUES, 2006).

Assim, é primordial reconhecer, desenvolver e avaliar competências durante a gestão de pessoas, utilizando-se de uma ferramenta que contribui de maneira relevante com a metodologia de reconhecer, captar e, principalmente, gerenciar o capital humano de determinada instituição.

Por conseguinte, Marras (2000) explica o significado de bando de talentos como sendo um sistema que dispõe de informações provenientes de dados extraídos de currículos e pode ser utilizado de acordo com conveniência da instituição.

Para Gramigna (2002) define banco de talentos como uma ferramenta que propicia à organização obter uma perspectiva ampla dos conhecimentos e habilidades disponíveis que podem ser a fonte para as soluções estratégicas.

Consoante Romani e Borszcz (2001), o banco de talentos vai muito além quando comparado com um simples banco de dados, tendo em vista que contempla informações pessoais como endereço e permite ainda o armazenamento de informações profissionais como trabalhos realizados, cargos ocupados, negócios realizados, trabalhos em andamento, tarefas a serem desempenhadas, dentre outras.

O banco de talentos transforma-se em um instrumento extremamente produtivo, o que propicia a modificação de informações elementares em significativo conhecimento gerencial. Aliado a isso, contribui para o reconhecimento das competências e habilidades das pessoas envolvidas afim de possibilitar a alocação mais eficiente levando-se em conta cada aptidão.

### 3. METODOLOGIA

Tartuce (2006) menciona que a metodologia científica trata de método e ciência, sendo, portanto, um estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. De outra forma, Minayo (2007, p. 44) define metodologia de forma ampla:

a) como a discussão epistemológica sobre o 'caminho do pensamento' que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a 'criatividade do pesquisador', ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Nesse sentido, este tópico tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos que ampararam a produção desta pesquisa. Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida com:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Quanto à abordagem, essa pesquisa será quali-quantitativa, levando-se em consideração que avaliará aspectos quantitativos relacionados às respostas das pessoas entrevistadas, ao passo que a qualidade dessas informações imprescindíveis para o resultado final da pesquisa, sobretudo no que se refere à percepção do assunto por parte dos gestores avaliados.

Marconi e Lakatos (2003, p. 104) evidenciam a diferença existente entre as abordagens qualitativas e quantitativas, bem como a relação que há entre elas, da seguinte forma:

Denominamos de mudança quantitativa o simples aumento ou diminuição de quantidade. Por sua vez, a mudança qualitativa seria a passagem de uma qualidade ou de um estado para outro. O importante é lembrar que a mudança qualitativa não é obra do acaso, pois decorre necessariamente da mudança quantitativa.

Segundo Minayo (2010), os tratamentos quantitativos e qualitativos dos resultados podem ser complementares, o que enriquece a análise e as discussões

finais. Para Bryman (1992 *apud* FLICK 2009), a combinação entre diversos métodos quantitativos e qualitativos, visa fornecer um quadro mais geral da questão em estudo, sendo a pesquisa quantitativa apoiada pela qualitativa e vice-versa, o que permite uma análise mais estruturada do caso com métodos quantitativos e uma análise processual através dos métodos qualitativos.

Quanto à natureza, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, que, segundo Gil (2010), é uma pesquisa direcionada à obtenção de conhecimentos com sua aplicação em situações específicas. Ao encontro de Gil, Gerhardt e Silveira (2009), afirmam que a pesquisa aplicada tem por objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à problemas específicos.

Conforme Vergara (2006, p. 49), a pesquisa aplicada pressupõe uma intervenção participativa, e assim, ser aplicada de forma prática, já que este estudo deverá subsidiar os gestores com informações estratégicas, seja para alocar uma pessoa em determinada função, seja para identificar a necessidade de capacitar, para melhorar os processos na instituição. Ademais, o presente caso em estudo, buscou identificar de que forma é realizada a gestão de talentos da Polícia Militar do Distrito Federal e relacionar os componentes necessário para a implantação de um banco de talentos na corporação.

Segundo Doxsey de Riz (2002-2003, p. 24), o objetivo geral da pesquisa esclarece o que se pretende alcançar com a investigação. Explica, também, o caráter da pesquisa: se ela é exploratória, descritiva ou explicativa. Nesse sentido, este trabalho caracteriza-se como pesquisa exploratória já que proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Gil (2010) entende que em sua grande maioria, esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado ou, ainda, análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Já para Gonsalves (2003, p. 65), a pesquisa exploratória:

é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de fornecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. Esse tipo de pesquisa também é denominado “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.

Nesta perspectiva, foram manipuladas diversas fontes de dados exclusivas da pesquisa exploratória, tais como: pesquisa em livros, revistas, e análise de modelos que fomentaram a compreensão do objeto estudado (LAKATOS; MARCONI, 1991).

De igual maneira, a pesquisa pode ser identificada como bibliográfica, tendo em vista a realização de pesquisa com propósito de robustecer a comprovação teórica. Ao encontro do explicitado, Gil (2010) afirma que a pesquisa bibliográfica oferece componentes conceituais que assessoram a percepção no nível de compreensão pertinente ao assunto tratado e possibilita uma melhor análise quanto ao cenário de implantação de um banco de talentos na PMDF.

Por fim, afim de se alcançar os resultados da pesquisa e estruturar uma base teórica robusta, foram pesquisados autores na área de administração, especialmente no que se refere aos temas de gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão por competências, incluindo-se nesse estudo sua relação com o setor público. Sendo realizadas buscas por materiais de pertinência com o assunto em bases de dados acadêmicas, tais como: *Scielo*, *Google Acadêmico* e *Spell*.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

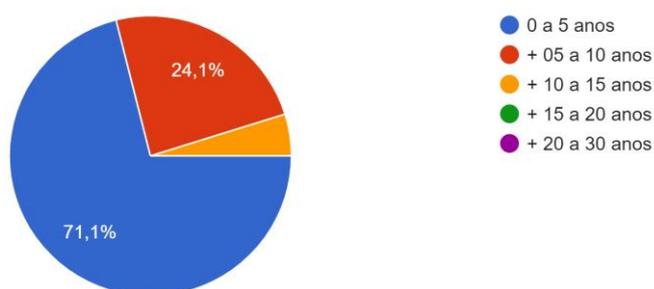
### 4.1 QUESTIONÁRIO

Afim de avaliar a aceitação da ideia de se implementar um banco de talentos na Polícia Militar do Distrito Federal, foi aplicado um questionário composto por 06 (seis) perguntas e remetido para que os cadetes da 22ª (vigésima segunda) turma de oficiais pudessem responder e opinar a respeito. Dentro da amostragem de 110 (cento e dez) cadetes, o questionário foi respondido por 83 (oitenta e três). As perguntas assim como, suas respostas estão apresentadas a seguir:

Gráfico 1 – Resposta de cadetes sobre o tempo de serviço na PMDF

Quanto tempo possui de serviço na PMDF?

83 respostas



Fonte: O autor (2020).

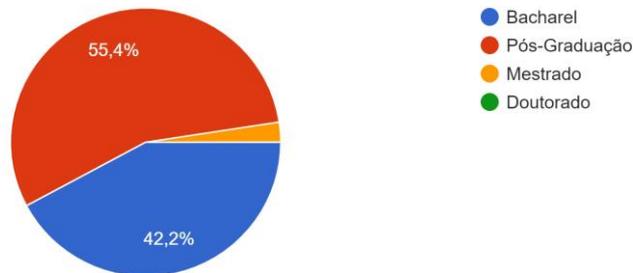
A análise do gráfico, com relação ao tempo de serviço na corporação, permite identificar que:

- 71,1% ou seja, 59 (cinquenta e nove) policiais possuem entre 0 (zero) e 5 (cinco) anos;
- 24,1 %, ou seja, 20 (vinte) possuem entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos; e
- 4,8 %, ou seja, 4(quatro) possuem entre 10 (dez) e 15 (quinze) anos;

Gráfico 2 – Resposta de cadetes sobre o grau de instrução

Qual seu grau de instrução?

83 respostas



Fonte: O autor (2020).

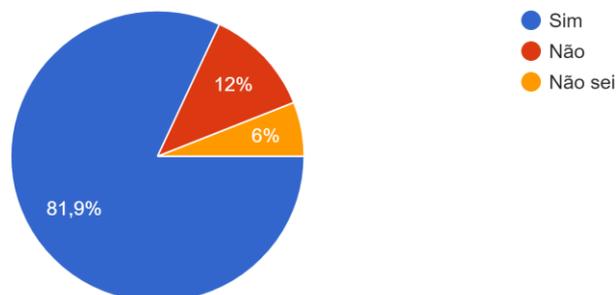
No que se refere ao grau de instrução dos questionados, observa-se que:

- 55,4% ou seja, 45 (quarenta e cinco) policiais são bacharéis;
- 42,2%, ou seja, 35 (trinta e cinco) são pós-graduados/especialistas; e
- 2,4 %, ou seja, 2 (dois) são mestres;

Gráfico 3 – Concepção dos cadetes sobre exposição de suas competências para a corporação.

Você gostaria que a PMDF tivesse conhecimento de suas competências e habilidades?

83 respostas



Fonte: O autor (2020).

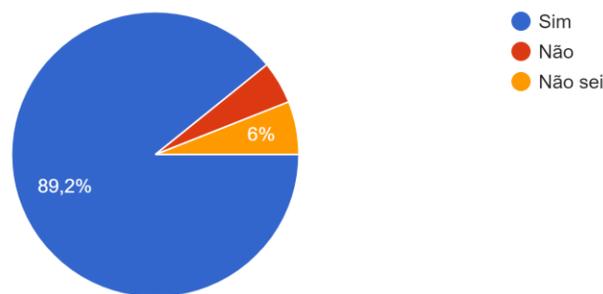
A terceira pergunta do questionário tem grande relevância para essa pesquisa, uma vez que demonstra, dentro da amostragem, a grande quantidade de policiais que acreditam na importância de ter as suas competências e habilidades conhecidas pelos gestores. Assim, tem-se que:

- 81,9% ou seja, 68 (sessenta e oito) policiais responderam que gostariam que a PMDF tivesse conhecimento de suas competências e habilidades;
- 12%, ou seja, 10 (dez) informaram que não gostariam que a PMDF tivesse conhecimento de suas competências e habilidades; e
- 6 %, ou seja, 5 (cinco) indicaram não saber;

Gráfico 4 – Concepção dos cadetes sobre a relação entre suas experiências profissionais e a PMDF.

Você acredita que sua experiência profissional ou suas capacitações técnicas adquiridas ao longo da sua vida podem ajudar de alguma forma a PMDF?

83 respostas



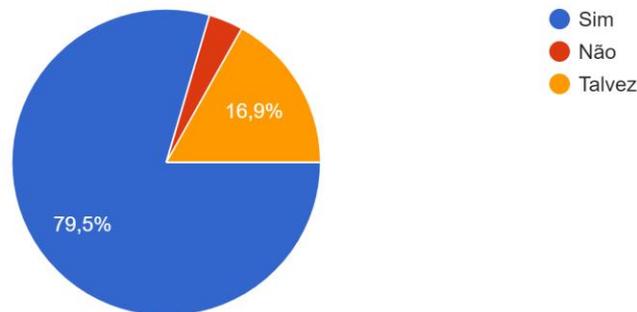
Fonte: O autor (2020).

Quanto ao quarto questionamento realizado através do questionário, merece destaque a irrefutável percepção dos participantes em acreditar que suas habilidades e capacitações técnicas adquiridas ao longo da vida, seja antes de ingressar ou mesmo durante a formação policial militar, podem ser aproveitadas pela corporação e serem extremamente úteis na gestão. Dessa forma, obteve-se o seguinte resultado:

- 89,2% ou seja, 74 (setenta e quatro) policiais responderam que acreditam que sua experiência profissional ou suas capacidades técnicas adquiridas ao longo da vida podem ajudar de alguma forma a PMDF;
- 6%, ou seja, 5 (cinco) informaram que não sabem; e
- 4,8 %, ou seja, 4 (quatro) indicaram que não acreditam que sua experiência profissional ou suas capacidades técnicas adquiridas ao longo da vida podem ajudar de alguma forma a PMDF;

Gráfico 5 – Concepção dos cadetes sobre a gestão de talentos.

Na sua opinião a Gestão de Talentos pode ser um facilitador para a gestão estratégica da PMDF?  
83 respostas



Fonte: O autor (2020).

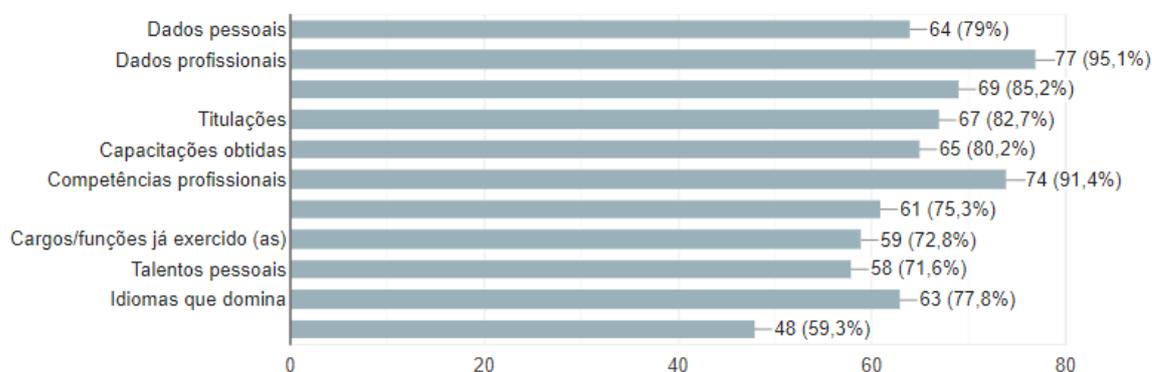
A quinta pergunta do questionário tem grande relevância para o trabalho, pois valida a hipótese, motivo dessa pesquisa, de que a gestão de talentos é sim uma ferramenta importante para a gestão estratégica da PMDF. Nesse sentido, verifica-se que:

- 79,5% ou seja, 66 (sessenta e seis) responderam que sim, ou seja, para essa expressiva maioria a gestão estratégica seria facilitada caso a gestão de talentos fosse consolidada na corporação;
- 16,9%, ou seja, 14 (quatorze) pessoas não souberam opinar; e
- 3,6 %, ou seja, 3(cinco) responderam que a gestão estratégica não seria facilitada caso a gestão de talentos fosse consolidada na corporação;

Gráfico 6 – Concepção dos cadetes sobre os itens considerados importantes para um banco de talentos

O Banco de Talentos é mais do que um banco de dados, é um conjunto de dados sobre as pessoas, sua vida acadêmica, experiência profissional, idiomas de domínio, atividades desenvolvidas, atividades que estão aptas a desenvolver, dentre outras coisas. Assinale os itens que você considera importante, caso fosse implantado um Banco de Talentos na PMDF.

81 respostas



Fonte: O autor (2020).

O resultado da sexta e última pergunta do questionário mostra em porcentagem as informações consideradas mais relevantes para serem consolidadas em um banco de dados e, dessa forma, serem utilizadas para uma gestão de talentos eficiente na corporação. Com isso, estão representados, conforme prioridade, os seguintes resultados:

1. Dados profissionais: 95%;
2. Competências profissionais: 91,4%;
3. Desejos profissionais (em que área gostaria de trabalhar): 85,2%;
4. Titulações: 82,7%;
5. Capacitações obtidas: 80,2%;
6. Dados/Informações pessoais: 79%;
7. Idiomas que domina: 77,8%;
8. Atividade profissional que gosta de realizar: 75,3%;
9. Cargos/funções já exercido (s): 72,8%;
10. Talentos pessoais: 71,6%;
11. Atividades desportivas que pratica: 59,3%;

#### 4.2 PROTÓTIPO DE IMPLEMENTAÇÃO

Faz-se necessário que as instituições públicas definam e consolidem seus processos. À vista disso, as instituições públicas devem apropriar-se da utilização das ferramentas de especificidade gerencial e estratégica como o banco de talentos.

Nessa perspectiva, diante da metodologia aplicada, embora exista a concepção de construção descrita no planejamento estratégico, não foram encontrados indícios de sua implementação na PMDF.

Portanto, como produto dessa pesquisa, optou-se pela implementação de um protótipo funcional de um banco de talentos para a instituição com a criação no sistema SGPOL – Sistema de Gestão Policial da PMDF, de um novo item denominado “Banco de Talentos” na árvore do menu intitulado como “Pessoal”, conforme figura 1 (um) do apêndice A. O protótipo inclui um módulo de cadastro com as opções de inserção de “Dados Pessoais”, “Atuação”, “Acadêmico” e “Talentos”, em conformidade com as figuras 1 (um) a 4 (quatro) do mesmo apêndice, e, além disso, contém um módulo de consulta, no qual o gestor poderá realizar pesquisas para selecionar um perfil de interesse.

Para Pearrow (2000), um protótipo é uma representação da interface com a qual o usuário pode interagir e oferecer informações para propor mudanças e melhorias. É um modelo semifuncional do produto final.

Rubin e Chisnell (2008) destacam que em estágios de estudo exploratório podem ser utilizados protótipos com o objetivo de tornar compreensível a interface do projeto.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Alicerçado em toda a fundamentação teórica apresentada e diante de um cenário onde o capital humano possui um grande destaque para as instituições públicas, que precisam proporcionar um serviço público de qualidade, torna-se imperioso o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem, de forma eficiente e produtiva, os gestores administrarem as competências das pessoas que compõem seu quadro funcional, além de conciliar os interesses pessoais com as necessidades da corporação. Destarte, a Polícia Militar do Distrito Federal, como organização prestadora de serviço público que é, precisa prezar pelos seus quadros de policiais e empregar esse instrumento de gestão aqui proposto.

Isto posto, não se pode olvidar que a Polícia Militar do Distrito Federal já trata o tema com a devida importância que se deve, o que pode ser verificado através da 3ª (terceira) edição do planejamento estratégico que no item 4 apresenta o objetivo de aprimorar a gestão dos recursos humanos e traz em seu item 4.1.6 a iniciativa estratégica de “desenvolver projeto de gestão de e por competências, incluindo a composição de banco de talentos”.

É importante também destacar que a essa ferramenta não deve ser utilizada apenas para a seleção de instrutores para cursos a serem ministrados na instituição. A proposta primordial de implementação desse instrumento de gestão é a sua utilização no auxílio da tomada de decisão nos diversos processos administrativos da corporação.

Isto posto, o propósito da pesquisa de sugestão de implementação de um banco de talentos para subsidiar os processos de lotação, remoção ou mesmo processo de qualificação foi atingido com a criação de um protótipo como sugestão a ser implementada pela Diretoria de Telemática da PMDF, órgão responsável pela criação e implementação de sistemas na corporação.

Na hipótese de a corporação optar pela efetiva implementação dessa ferramenta, sugere-se, como um trabalho futuro, que seja realizada uma análise dos impactos após a implementação e utilização desse recurso na gestão de competências na Polícia Militar do Distrito Federal investigando se houve uma melhoria nos processos administrativos da corporação através da efetiva gestão das competências de seu capital humano.

**TALETS BANK: IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOL  
TO IMPROVE ORGANIZATIONAL RESULTS IN THE PMDF**

**ABSTRACT**

Nowadays, in order to be able to position themselves ahead in the market and maximize their results, organizations have been managing their talents through competence / talent management. In order for strategic objectives to be achieved, it has been essential for institutions to identify the competencies of their human capital. In this perspective, over the last few decades, several institutions have sought to reinvent themselves by carrying out selection and, mainly, the allocation of people through the use of an internal talent bank and, thus, positioning the right person according to the identified competencies. and necessary for the performance of a given function. The present study had as main objective the development of a talent bank to subsidize the strategic management in the Department of Education and Culture of the Police in the Military Police of the Federal District.

**Keywords:** Management. Competencies. Talent Bank. PMDF.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. **Gestão por competências: nuances e peculiaridades**. REUNA, v. 16, n. 1, p. 103-119, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5574/gestao-por-competencias--nuances-e-peculiaridades>. Acesso em: 11 nov. 2020.
- Albuquerque, L. G.; Leite, N. P. (Org.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/agosto, 2006.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo, v. 16, n. 2, pág. 258-273, agosto de 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 07 jan. 2021.
- BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social – um olhar sobre a gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Reflexão e Ação**. Vol.19, n.1, 2011. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/2028/1913>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 55, n. 1-2, p. 89-115, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/35872>. Acesso em: 03 nov. 2020.
- CORALLO, A. et al. Optimizing competence management processes: A case study in the aerospace industry. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 297-314, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235260116\\_Optimizing\\_competence\\_management\\_processes\\_A\\_case\\_study\\_in\\_the\\_aerospace\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/235260116_Optimizing_competence_management_processes_A_case_study_in_the_aerospace_industry). Acesso em: 08 jan. 2021
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, Apostila. 2002-2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, edição especial, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. Ed. atlas 3ª ed. São Paulo, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALVÃO, Fernando Cezar Lisik. **Proposição de um banco de talentos na UFGD à luz da gestão por competência**. 2016. 80 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Grande Dourados, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia. DouradosMS, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/1351>. Acesso em: 02 set. 2020.

GARCÍA-SÁIZ, M. **Una revisión constructiva de la gestión por competencias**. Anales de Psicología, v. 27, n. 2, p. 473-497, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/167/16720051024.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de Empresa e técnicas vivenciais**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, Rio de Janeiro, RJ: Abrasco, 2010.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, n. 28, p. 1-4, 1973. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1990-58249-001>. Acesso em: 21 nov. 2020.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de

innovar. Rio de Janeiro: Qualitymark ed. 2001.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro\\_gestao\\_competencias.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf). Acesso em: 05 nov. 2020.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano estratégico- PMDF**. 2. ed. Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.pmdf.df.gov.br/images/Divulgacao/2016/planoestrategico\\_2ed.pdf](http://www.pmdf.df.gov.br/images/Divulgacao/2016/planoestrategico_2ed.pdf). Acesso em: 09 dez. 2020.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, E. **Livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/279694956\\_Uma\\_visao\\_sobre\\_formacao\\_das\\_competencias\\_individuais\\_profissionais\\_e\\_organizacionais](https://www.researchgate.net/publication/279694956_Uma_visao_sobre_formacao_das_competencias_individuais_profissionais_e_organizacionais). Acesso em: 14 dez. 2020.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 0, 2006.

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

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre, 2006.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (Orgs). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Serienews Editora, 2007.

SILVA, M. M.; SILVA, J. E. O. Análise da viabilidade de implantação de banco de talentos na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Sergipe, v.3, n.3, p.70-82, 2012. Disponível em: <http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.003.0005/195>. DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.003.0005. Acesso em: 07 jan. 2021.

SCHWARTZ, S.H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In ROS, M.; GOUVEIA, V.V. **Psicologia Social dos valores humanos**:

desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: Senac, p.55-85, 2006.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003. 192 p.

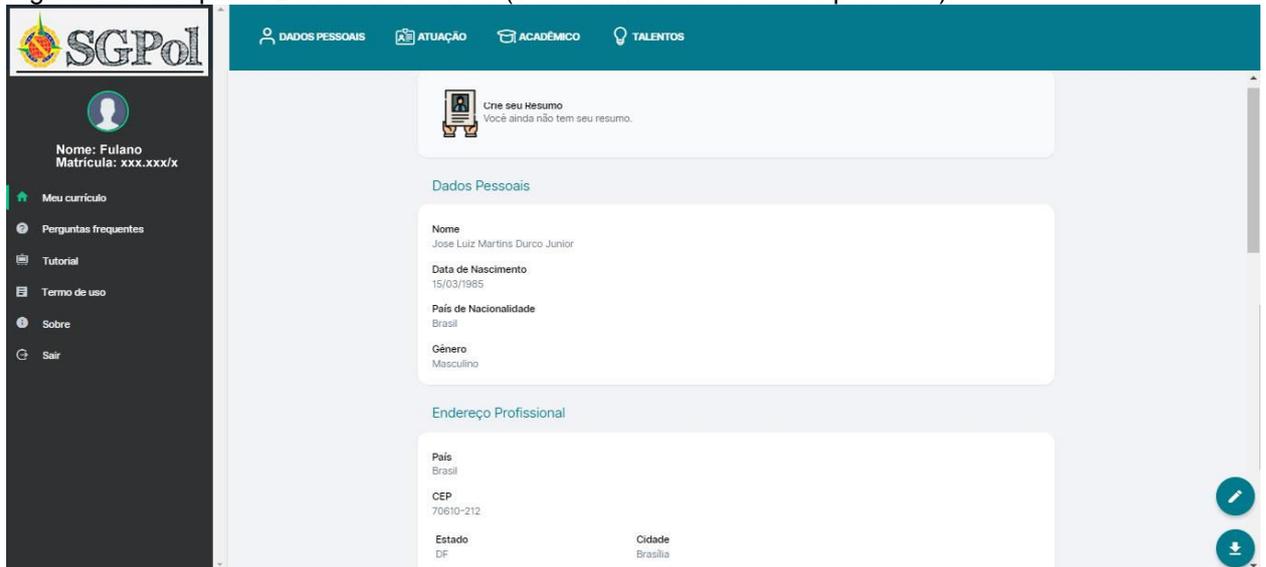
## APÊNDICE A - Protótipo Banco de Talentos

Figura 1- Tela inicial do sistema SGPOL. Protótipo com a inclusão do item Banco de Talentos.



Fonte: O autor (2021).

Figura 3- Protótipo do Banco de Talentos (Tela de inclusão de dados pessoais).



Fonte: O autor (2021).

Figura 3- Protótipo do Banco de Talentos (Tela de inclusão de talentos).

Nome: Fulano  
Matrícula: xxx.xxx/x

Meu currículo

Perguntas frequentes

Tutorial

Termo de uso

Sobre

Sair

DADOS PESSOAIS ATUAÇÃO ACADÊMICO TALENTOS

Crie seu resumo  
Você ainda não tem seu resumo.

Dados Pessoais

Nome  
José Luiz Martins Durco Junior

Data de Nascimento  
15/03/1985

País de Nacionalidade  
Brasil

Gênero  
Masculino

Endereço Profissional

País  
Brasil

CEP  
70610-212

Estado  
DF

Cidade  
Brasília

Figura 4- Protótipo do Banco de Talentos (Tela de inclusão de informações acadêmicas).

Nome: Fulano  
Matrícula: xxx.xxx/x

Meu currículo

Perguntas frequentes

Tutorial

Termo de uso

Sobre

Sair

DADOS PESSOAIS ATUAÇÃO ACADÊMICO TALENTOS

Áreas de Atuação

Sem registros de Áreas de Atuação

Experiência Profissional

Áreas de Conhecimento

Sem registros de Áreas de Conhecimento

Formação Acadêmica

Sem registros de Formação acadêmica

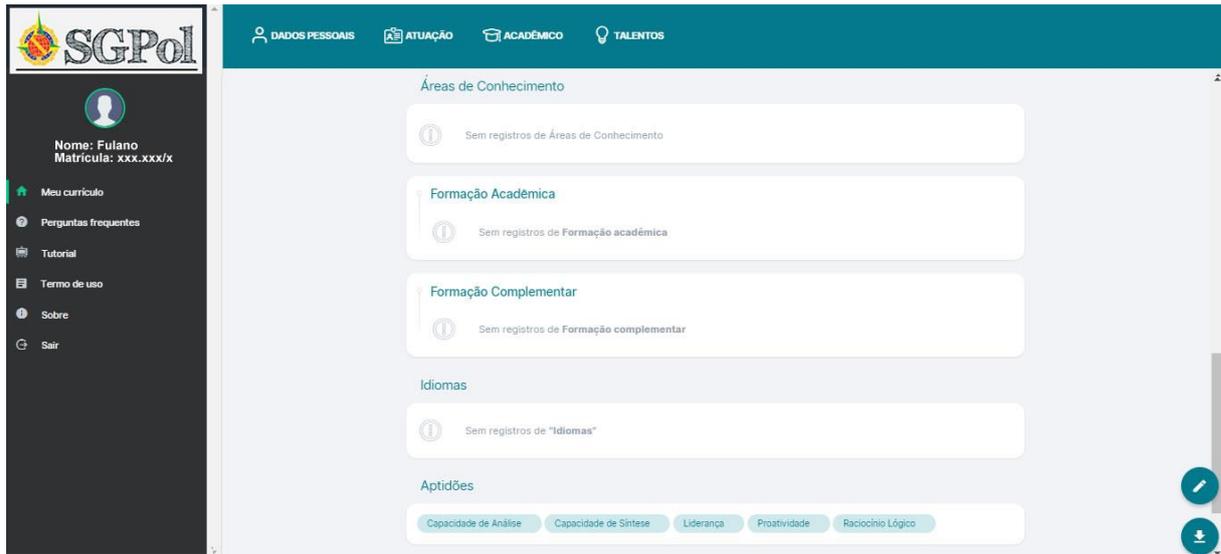
Formação Complementar

Sem registros de Formação complementar

Idiomas

Fonte: O autor (2021).

Figura 5- Protótipo do Banco de Talentos (Tela de inclusão de informações acadêmicas).



Fonte: O autor (2021).