



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROCESSO DE CARREIRA

Rita De Cassia Bittencourt De A Silva, Sweldma Arantes Celestino Lima

[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROCESSO DE CARREIRA

RESUMO

As instituições públicas precisam gerir o conhecimento organizacional para alcançar resultados mais eficientes na prestação de serviços públicos. Investir em práticas e ações voltadas para a gestão e promoção da transferência de conhecimento pode trazer diversos benefícios. Dentre os possíveis resultados a serem alcançados, pode-se obter reduções de custos, tomadas de decisão mais assertivas e eficazes na utilização do orçamento público. O Banco de Talentos é uma ferramenta da gestão do conhecimento com o objetivo de disponibilizar à organização informação sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. Na Rede Ebserh, o banco de talentos também auxilia no processo de progressão da carreira dos empregados públicos.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, banco de talentos e carreira.

INTRODUÇÃO

As Instituições Públicas precisam gerenciar o conhecimento organizacional a fim de alcançar resultados mais eficientes na prestação dos serviços públicos. Diante dos desafios da atualidade, no contexto de uma economia baseada no conhecimento e na tecnologia, a organização pública precisa refletir sobre seu capital humano para otimizar seus recursos e prover um resultado de excelência.

Silva e Miranda (2018) apontam o conhecimento como um recurso difícil de ser mensurado, de forma que gerenciá-lo torna-se um desafio para muitos gestores por exigir comprometimento de todas as partes envolvidas nesse processo. Nas organizações públicas, o ritmo de implementação de ferramentas tecnológicas e práticas gerenciais que possam potencializar a gestão do conhecimento nas instituições, é mais lento do que em organizações privadas (Schelesinger et al., 2008).

Investir em práticas e ações direcionadas à gestão e promoção da transferência de conhecimento pode acarretar diversos benefícios para a prestação dos serviços públicos. Dentre os possíveis resultados a serem alcançados, pode-se obter redução de custos (FOSSATTI, 2019; SIMAWONG et al., 2022), tomada de decisões mais assertivas e eficazes no uso do orçamento público (SIMAWONG et al., 2022), maior aproximação nas relações de trabalho, melhorias nos processos e no clima organizacional (FOSSATTI, 2019), diminuição de retrabalhos (BARROS, 2021; MELO; COUTO, 2022), melhoria do desempenho organizacional e na

entrega de resultados à sociedade (FREITAS, 2017).

Na concepção de Romani e Borszcz (2001, p. 22) é importante criar “condições de estimular, armazenar, vender e compartilhar o capital intelectual”, e este é um dos maiores desafios na Gestão de Pessoas, principalmente do serviço público. Na literatura especializada são encontradas boas práticas relacionadas à Gestão de Pessoas como suporte aos gestores para a transferência de conhecimento nas instituições. Uma dessas práticas é o Banco de Talentos - um repositório com a finalidade de disponibilizar para a organização informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.

Diante do exposto, o objetivo geral deste relato é descrever a importância do banco de talentos para o contexto organizacional da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), empresa pública vinculada ao Ministério da Educação. Esse relato técnico trata da apresentação de uma iniciativa de banco de talentos digital no contexto de organização pública de grande porte e dispersão territorial, e inova na utilização deste recurso junto a carreira dos profissionais do seu quadro, promovendo benefícios aos indivíduos e a organização.

RELATO DA EXPERIÊNCIA

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) é empresa pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada em 2011, por meio da Lei nº 12.550, com finalidade de dar prosseguimento ao processo de reestruturação e revitalização dos Hospitais Universitários Federais (HU), iniciado em 2010 com o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (Rehuf).

Os Hospitais Universitários são instituições de ensino, onde há prática de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da formação de alunos e residentes médicos e multidisciplinares. Desde a criação da Ebserh, as Universidades têm cedido, por contrato de gestão, a administração dos seus hospitais e de todos os recursos materiais e humanos necessários para o seu funcionamento.

A empresa hoje conta com mais de 38 mil empregados contratados por meio da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT que convivem com 19 mil servidores públicos estatutários, em 40 hospitais universitários distribuídos por todas as regiões do país e a Administração Central. Esse quadro é composto por profissionais da área assistencial (médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, fisioterapeutas, nutricionistas, etc) e administrativa (analistas, advogados, arquitetos, engenheiros, tecnólogo, psicólogo, etc.). A Rede Ebserh é a

maior rede de hospitais públicos do Brasil, com atividades que unem dois dos maiores desafios para o governo: educação e saúde.

A gestão integrada de várias unidades hospitalares permite obter ganhos de escala e especialização nos processos de compras; em processos finalísticos, na aquisição e disseminação de tecnologias, principalmente, na gestão de pessoas. O capital humano é visto como um ativo essencial à gestão. No caso da Ebserh, que vem buscando consolidar-se como uma das principais empresas públicas brasileiras, que atua exclusivamente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), o desafio é ainda maior, já que atua em um ambiente bastante peculiar.

Em síntese, o valor público do serviço prestado é a formação dos profissionais de saúde e a melhoria da qualidade de vida de milhões de brasileiros, por meio da atuação da Administração Central e de 40 Hospitais Universitários, que são centros de referência de média e alta complexidade para o SUS. E como fazer a gestão do conhecimento em um contexto tão específico, quanto diverso?

Tratamos aqui da criação, pela Ebserh, de iniciativa de gestão do conhecimento por meio de banco de talentos digital, promovendo benefícios aos indivíduos e a organização. O chamado “Banco de Talentos” surge como um sistema informatizado em linguagem amigável, em modelagem de currículo eletrônico, constituído por campos que envolvem diferentes aspectos de desenvolvimento de pessoas: formação, idiomas, patentes, atuação como docentes, participações em eventos de capacitação, publicação e atividades organizacionais, aqui chamadas de atividades institucionais. Muito embora a utilização de bancos de talentos seja ferramenta amplamente conhecida e utilizada por vários órgãos públicos e instituições privadas, o banco de talentos na Rede Ebserh foi lançado em 2017 e é utilizado como ferramenta de recrutamento interno, progressão e estratégia de capacitação. A grande finalidade de um banco de talentos é possibilitar à empresa que, havendo necessidade de encontrar um profissional com um perfil específico de formação e/ou atuação, possa buscar, primeiramente, dentro de seu quadro de colaboradores, de forma sistemática e organizada.

Na Ebserh, o banco de talentos é uma ferramenta que reúne dados de todos os colaboradores (empregados e servidores públicos) em exercício na Ebserh, como informações sobre formação acadêmica, capacitações, experiências profissionais etc. Os colaboradores preenchem o sistema de maneira voluntária e anexam, anualmente, os documentos comprobatórios. O banco de talentos da Ebserh possui uma etapa de validação dos documentos, realizada após os colaboradores atualizarem os dados da sua qualificação profissional. Essa

etapa é realizada pelas áreas de gestão de pessoas que irão conferir se os dados e os arquivos incluídos no banco estão de acordo com o guia de cadastramento.

Nos primeiros anos, a iniciativa buscava o registro eletrônico do currículo atualizado pelos profissionais do quadro, e se distanciava dos processos de carreira como é o caso da progressão inicial. Com o crescimento exponencial e a ampliação do quadro de profissionais, novas funcionalidades foram desenvolvidas para permitir que a documentação inserida fosse devidamente validada, e em havendo a elegibilidade do colaborador ao processo de progressão funcional, utilizada para fins de classificação. Importa destacar que, em sendo uma empresa pública dependente do Tesouro Nacional, os gastos com progressão funcionais não podem ultrapassar o valor de 1% (um por cento) da folha salarial do ano anterior. Na Ebserh, a seleção dos empregados contemplados com a progressão segue os ritos de um processo seletivo criterioso, com etapas de recrutamento, seleção e classificação baseado em experiências acadêmicas e profissional, além das titulações registradas em seu banco de talentos. Daí a relação indissociável entre a carreira e o banco de talentos.

Na perspectiva da empresa a gestão centralizada dos currículos é um capital inestimável seja pelos processos seletivos internos, pelo dimensionamento de pessoal, pela rápida resposta aos órgãos de auditoria interna e externa.

Abaixo Tabela 1 com quadro síntese.

Tabela 1 – síntese do relato técnico

Item	Descrição
Contexto	Maior empresa pública totalmente dependente do Tesouro Nacional, em número de empregados públicos e territorialidade, que administra hospitais federais de ensino (HUFs); Nº de empregados: 39 mil Nº de filiais: Administração Central e 40 filiais
Problemas	I – Registro curricular dos empregados ativos na organização; II – Desvalorização do capital intelectual da organização.
Solução apresentada	Utilização da funcionalidade, aqui chamada banco de talentos, para registro do currículo dos empregados, vinculada ao sistema de gestão de pessoas para as atividades de carreira e gestão do conhecimento.
Tipo de Caso	Melhoria de processos de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores

CONCLUSÃO

O presente relatório teve como objetivo geral é descrever a importância do banco de talentos para o contexto organizacional da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

(Ebserh), por meio de análise temática da gestão do conhecimento e carreira.

A partir do exposto, pode-se concluir que o banco de talentos, na Ebserh, é uma ferramenta da gestão do conhecimento e os dados cadastrados no banco são otimizados sendo utilizados também no processo de progressão da organização.

Muito embora a Ebserh seja a maior empresa pública dependente do Tesouro Nacional, esta iniciativa pode ser adaptada para as demais organizações públicas, como uma política de reconhecimento e valorização do capital intelectual dos empregados públicos que compõem sua força laborativa.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. F.; RAUPP, D. S.; MACEDO, M. **A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção.** Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/716>. Acesso em fevereiro 2023.

BARROS, Karlla T. A. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: o caso da Secretaria de Perícia, Pesquisa e Análise (SPPEA) do Ministério Público Federal Brasileiro.** 2021. Dissertação Mestrado em Ciência da Informação - Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Portugal, 2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/>. Acesso em fevereiro 2023.

BELMONTE, V.; PEREIRA, G.B; HOUZER, H.I.; CALDEIRA, J.M.X. **Os subprocessos de captação e seleção de pessoas sob o impacto das tecnologias de informação.** XIX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015. Disponível em [34722382.pdf \(aedb.br\)](#), acesso em fevereiro de 2023.

BRASIL. **Relatório Integrado 2021 Ebserh.** Disponível em acesso <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/transparencia/relatorio-integrado>. Acesso em março de 2023.

BRASIL. **Lei no 12.550, de 15 de dezembro de 2011.** Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Diário Oficial da União, 16 dez. 2011.

FREITAS, Eliezer da S. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas.** Revista Controle: Doutrinas e artigos, v. 15, n. 1, p. 424-457, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167805>. Acesso em fevereiro 2023.

FOSSATTI, Emanuele C. **Transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma instituição de ensino superior.** 2019. Dissertação (Mestrado em Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas) - Universidade de Passo Fundo, Passo

Fundo, 2019. Disponível em: <http://tede.upf.br/jspui/handle/tede/1792>. Acesso em: 07 mai. 2022.

GALVÃO, F.C.L. **Proposição de implantação de um banco de talentos na UFGD à luz da gestão por competência.** 2016. 80 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/1351>, acesso em fevereiro de 2023.

MELO, Cristina C.; COUTO, Ana C. **P. Limits and possibilities of the application of the Administration in a public leisure policy.** Research, Society and Development, v. 11, n. 9, 2022. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i9.32398>. Acesso em fevereiro 2023;

ROMANI, C; BORSZCZ, I. **Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações.** Revista de Ciências da Administração. Ano 3, nº6, 2001. Disponível em: [Vista do Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações \(ufsc.br\)](http://www.ufsc.br/~revista/revista/revista03n6/romani.pdf). Acesso em fevereiro de 2023.

SCHLESINGER, Cristina C. B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública.** 1. ed. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008. Disponível em: <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content>. Acesso em março de 2023.

SILVA, Ana P. N; MIRANDA, Angelica C. D. **Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015.** Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 23, n. 52, p. 73-83, 2018. Disponível em:DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2018v23n52p73>. Acesso em março de 2023.

SIMAWONG, Hatairat et al. **Knowledge transfer within the highland research and development institute (public organization): A Social Network Perspective.** In: 2022 Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (ECTI DAMT & NCON). IEEE, 2022. p. 139- 144. Disponível em: [10.1109/ECTIDAMTNCN53731.2022.9720294](https://doi.org/10.1109/ECTIDAMTNCN53731.2022.9720294). Acesso em março de 2023.