

BANCO DE TALENTOS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

MARIA JAQUELINE DA SILVA MANDÚ

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

IONETE CAVALCANTI DE MORAES

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

AGLEILSON SOUTO BATISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA

JOSÉ DE LIMA ALBUQUERQUE

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

JORGE DA SILVA CORREIA NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

BANCO DE TALENTOS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

1 INTRODUÇÃO

As transformações que vêm ocorrendo no mundo organizacional, em função das cobranças de uma sociedade cada vez mais globalizada, requerem a atuação de pessoas capazes de acompanhar esse ritmo em velocidade exponencial. Dentro do contexto empresarial, público ou privado, cabe descobrir como assimilar essas demandas e administrar os recursos disponíveis para se adaptar a essa nova realidade. A administração desses recursos se dá necessariamente pelos colaboradores que compõem as organizações, daí surge a importância da área da Gestão de Pessoas no sentido de realizar as articulações estratégicas necessárias ao bom desempenho desses trabalhadores.

De acordo com Castro, Brito e Varela (2017), especialmente a partir do século XXI, a área de Gestão de Pessoas adquiriu responsabilidades estratégicas, além das tradicionais rotinas operacionais dos subsistemas de Recursos Humanos (RH), pois passou a ser responsável pelo desenvolvimento do capital humano de alto desempenho, dando suporte às outras áreas no que cabe ao desenvolvimento do capital intelectual indispensável ao alcance das metas estratégicas nas organizações. Para exercer tais papéis, a Gestão de Pessoas deve utilizar-se de ferramentas que a auxiliem na identificação dos potenciais humanos existentes no seu grupo institucional.

Uma ferramenta que vem se destacando no mundo organizacional é o Banco de Talentos. Esse mecanismo consiste em uma forma de identificar e gerenciar o capital humano nas organizações, com a função estratégica de permiti-las gerir esse capital, utilizando de maneira eficiente as competências de seus colaboradores para atingir vantagem competitiva frente a outras organizações (GALVÃO, 2016).

Este estudo tem por finalidade revelar quais são as funcionalidades desse instrumento de Gestão de Pessoas e responder à seguinte pergunta: Como o Banco de Talentos vem ganhando espaço no serviço público brasileiro? Salienta-se que, embora em emergente ascensão nos campos acadêmico e organizacional, ainda há poucos estudos teóricos e empíricos na literatura nacional acerca desse tema, sobretudo no que tange à sua utilização no âmbito da administração pública no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas (GP) passou por diversas transformações, adotando concepções distintas ao longo do tempo. Para revelar sua evolução, em consonância com algumas teorias organizacionais, far-se-á uso das quatro categorias, ou dimensões, discutidas por Lima (1996): a perspectiva racional, que abrange as contribuições da administração científica e da abordagem anatômica, bem como da teoria da escolha racional; a perspectiva natural, que compreende as escolas de relações humanas e comportamental e a teoria sistêmica/contingencial; a perspectiva política, que incorpora conceitos de estudiosos que comparam a organização a um sistema político; e, por último, a perspectiva múltipla, que reconhece a necessidade de envolver todas as contribuições teóricas anteriores.

Na Perspectiva Racional, o trabalho é coordenado através do estabelecimento claro da hierarquia e das regras de funcionamento devidamente formalizadas. A coordenação também ocorre através dos canais verticais de comunicação. Aos dirigentes

cabe comandar, planejar, organizar, coordenar e controlar, e aos demais integrantes executar o trabalho, onde seu desempenho está condicionado por incentivos financeiros. Subentende-se, portanto, que nas teorias racionais, a Gestão de Pessoas é mais tecnicista e burocrática.

De acordo com Gil (2011) a Administração Científica, baseada nas experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947) nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França, tinha como principal objetivo proporcionar fundamentações científicas para a substituição do empirismo e improvisação, fundamentando-se na racionalização do trabalho, simplificação dos movimentos requeridos pelas tarefas, com foco na redução do tempo consumido. Esse movimento difundiu-se amplamente e tornou-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX.

Pela Perspectiva Natural, a organização é vista como um organismo vivo, constituindo um conjunto de vários subsistemas. A ênfase agora está nas pessoas, na tecnologia e no ambiente, analisados a partir de uma visão sistêmica. Desse modo, conclui-se que as pessoas não são mais consideradas peças de uma máquina, mas como seres complexos que têm necessidades também complexas, as quais precisam ser satisfeitas para assegurar o bom desempenho organizacional. A Gestão de Pessoas, nessa perspectiva, visa que, em vez de tarefas mecânicas e repetitivas, é necessário criar tarefas mais desafiadoras, que permitam a apreensão de novos conhecimentos, propiciando, assim, maior motivação para o trabalho. “Gerenciar é lidar com as pessoas, saber motivá-las, identificar e interagir com as manifestações da organização informal, particularmente a formação de grupos e o surgimento de lideranças” (LIMA, 1996, p. 111).

A partir da teoria desenvolvida pela Escola das Relações Humanas, tendo como precursor Elton Mayo (1880-1949), as relações humanas passaram a ser mais reconhecidas no âmbito das organizações de maior porte e complexidade. Segundo Gil (2011), as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho. A partir dessa corrente teórica, “temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também apreciados na Administração de Pessoal” (GIL, 2011, p. 19).

Por seu turno, a Perspectiva Política contempla a organização como um sistema político. Sua compreensão depende de três categorias centrais de análise: os interesses, os conflitos e o poder. A ação dos indivíduos é derivada das escolhas que fazem, a partir de suas interpretações de uma dada situação ou problema organizacional. Essas interpretações são baseadas nos seus interesses, portanto, devido à grande diversidade de interesses, há certa potencialidade para a geração de conflitos, os quais são enfrentados de forma política. Outra categoria a se considerar é o poder, que é considerado situacional e volátil só podendo ser localizado nas relações concretas de troca (GEORGIU, 1981 apud LIMA, 1996). Desse modo, a Gestão de Pessoas, pela ótica política, se dá pela constante negociação. Para a organização funcionar bem, necessita levar em conta as relações de poder internas e externas, a potencialidade dos conflitos e a diversidade de interesses (LIMA, 1996).

A autora considera ainda uma última perspectiva, a Perspectiva Múltipla, que seria uma interação das diversas contribuições teóricas para o campo das organizações, adotando uma visão dialética ao entender que as diferentes teorias podem contribuir com quadros diversos sobre o mesmo fenômeno organizacional, sem que um anulem os outros. Nessa perspectiva, “o funcionamento inadequado das organizações decorre da desconsideração das relações de condicionamento nas diferentes dimensões que coexistem nas organizações” (LIMA, 1996, p. 124). Gerenciar, portanto, é ponderar que as organizações têm uma dimensão racional que precisa ser assegurada. É preciso ter

clareza nos objetivos a serem perseguidos, defini-los internamente de forma mais operacional e específica, e avaliá-los sistematicamente. Igualmente, há necessidade de realizar uma adequada divisão e coordenação do trabalho, além de buscar transmitir eficiência às ações que são desenvolvidas para o alcance dos objetivos. Posto isso, a Gestão de Pessoas contemporânea, deveria se pautar pelas melhores características de todas as perspectivas teóricas, pois elas não se anulam, completam-se.

Na década de 60, começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos (ARH) quando essa expressão começou a substituir aquelas utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais (GIL, 2011). Mas é a partir da década de 90 que sérios questionamentos surgiram sobre a forma como vinha sendo desenvolvida a ARH nas organizações. Uma das críticas geradoras de grande repercussão referia-se exatamente à terminologia usada para designá-la. “As pessoas deveriam ser tratadas como colaboradoras das organizações, fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, entre outros. Assim elas formariam o capital intelectual da empresa, sendo suas parceiras” (GIL, 2011, p. 23). Essa nova forma de gestão de recursos humanos vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas e continua evoluindo, ganhando posição estratégica dentro das organizações.

Conforme afirma Legge (2005) citado por Camões; Meneses (2016), o ápice do debate sobre a importância desse novo olhar estratégico para a gestão de pessoas se deu, em especial, na década de 1980. Este período, de diversas transformações estimuladas por um mercado cada vez mais competitivo e globalizado e mediadas pelo desenvolvimento tecnológico foi caracterizado por uma ênfase na necessidade de flexibilização na gestão de recursos humanos, em todas as suas dimensões, sejam numéricas, funcionais, contratuais ou salariais (ATKINSON; MEAGER, 1986 apud CAMÕES; MENESES, 2016). Outrossim, devido às pressões sociais e ao aumento da complexidade nas relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e aptidões, mas também aspectos sociais e atitudinais (PIRES et al., 2005). No mundo, surgiria o movimento da Gestão Estratégica de Pessoas – *Strategic Human Resource Management* – como uma tentativa de superar o formalismo extremo da perspectiva anteriormente denominada de Administração de Recursos Humanos (CAMÕES; MENESES, 2016).

Na atualidade, as pessoas não são consideradas apenas elementos da vida produtiva das organizações, mas princípios essenciais na movimentação de processos, proporcionando inovação e posicionamento competitivo diante do mercado. Hoje, a Gestão de Pessoas é vista como uma das áreas mais estratégicas no interior das organizações, posto que são as pessoas que as movimentam e impulsionam para o alcance das metas corporativas. Portanto, as ações para atingir os resultados almejados por qualquer empresa dependem, necessariamente, de colaboradores motivados e competentes que desempenhem bem as suas atividades. Além disso, a GP é responsável por dar suporte às outras áreas no que se refere ao desenvolvimento do capital intelectual, além de criar metodologias necessárias à conexão de todos os colaboradores aos objetivos empresariais.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública

No que diz respeito ao setor público, foram os pressupostos da burocracia, sintetizados por Max Weber (1864-1920), que determinaram o seu funcionamento, inclusive em relação à gestão de pessoas, na primeira metade do século XX. Desde então, o sucesso e a impermeabilidade do modelo weberiano na administração pública estariam relacionados ao fato de ter-se tornado uma estratégia de enfrentamento às ameaças de

corrupção e patrimonialismo que assombravam as organizações pré-burocráticas (SECHI, 2009).

O Quadro 1 expõe uma linha do tempo referente aos principais marcos legais da Gestão de Pessoas no Brasil, desde o governo Vargas, quando se iniciou a tentativa de conduzir políticas em larga escala em prol do desenvolvimento nacional (MARIN; OLIVEIRA, 2012), onde o foco em um corpo burocrático sólido e voltado para o desempenho foi a *meta police* propulsora do setor público, conduzida pelo então presidente Getúlio Vargas. As normatizações e a institucionalização foram evoluindo em outros governos, conforme as necessidades, interesses e objetivos de cada época (BRASIL, 2010).

Quadro 1 – Principais marcos teóricos da gestão de pessoas no Brasil

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	IMPLICAÇÕES
Década de 30	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público;
	Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP);
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos;
Década de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais;
Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras;
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento;
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente;
	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.

Fonte: BRASIL (2010) com adaptações.

De acordo com Marin; Oliveira (2012), as propostas modernizadoras do DASP, na década de 30, ficaram restritas a poucos espaços da administração pública brasileira, sem qualquer reformulação ou impacto consistente em sua estrutura, mas os reflexos das práticas burocráticas na administração do Estado, sejam positivos ou negativos, prevalecem até os dias atuais.

A partir das macrotransformações do setor público brasileiro, ocorridas na década de 80, as questões relacionadas aos recursos humanos ganharam mais relevância. Dentre as medidas traçadas, destacava-se a revitalização e valorização do serviço público, mediante a melhoria dos padrões de desempenho em função do uso mais eficiente e efetivo dos recursos públicos. Entretanto, esses objetivos foram mais enfáticos na segunda metade dos anos 90 e início deste século, quando se iniciaram os esforços para

normatizar a participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento, culminando na elaboração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, através do decreto nº. 5.707/2006 (BRASIL, 2010). Essa política tem como premissa a adequação entre as competências requeridas dos servidores às aquelas necessárias ao alcance dos resultados pretendidos pelas instituições e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação na administração pública federal.

Além disso, a gestão estratégica tem-se revelado como fator compatível com a nova visão da gestão pública em atendimento às expectativas do cidadão e da sociedade na qual se insere (KANAANE et al., 2010). Com a área de Gestão de Pessoas não seria diferente, pois ela vem se transformando com os avanços sociais e tecnológicos da era do conhecimento.

Hoje se fala em uma nova gestão pública que seria um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia, competitividade, entre outros (SECCHI, 2009). Conforme defende AMARAL (2006), a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico, formado por: gestão por competências; democratização das relações de trabalho com a finalidade de gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação.

Na próxima seção tratar-se-á do tema gestão por competências, que dá fundamentação às novas estruturas de pensamento da administração pública brasileira.

2.3 Gestão por Competências e suas Implicações no Serviço Público

Competência pode ser entendida como um aprendizado que engloba entendimento prático, apoiado em conhecimentos adquiridos. Ela pode transformar-se e ser aplicada a uma diversidade de situações, gerando novos conhecimentos (AMARAL, 2006), igualmente, pode ser resultante do processo de criação do conhecimento, especialmente, em ambientes organizacionais (PIRES; AMORIM, 2012). Destarte, a Gestão por Competências está relacionada aos aspectos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para que determinada pessoa possa ter boa performance em seu cargo (ENGELMAN; NODARI; FROEHLICH, 2017).

À medida que o conhecimento se torna um ativo essencial e estratégico, o sucesso organizacional depende progressivamente da capacidade da empresa de produzir, reunir, armazenar e disseminar conhecimento (GARCIA; COLTRE, 2017). Segundo Romani e Borszez (2001), informação e conhecimento – não abstrato, mas aplicado no cotidiano das empresas – compõem o grupo de fatores mais valiosos no ambiente competitivo das organizações.

As habilidades, conforme aponta Elias (2009), são conhecimentos que podem ser adquiridos formalmente, somando-se à aptidão pessoal do ser. Assim a habilidade seria uma ferramenta por meio da qual o indivíduo expõe e aplica seu conhecimento com eficiência, de modo a garantir os resultados desejados.

No que tange ao efeito da atitude, enquanto elemento da competência, significa verificar a reação positiva ou negativa de uma pessoa quanto à adoção de uma ação específica, ou seja, essa dimensão está relacionada ao posicionamento de uma pessoa diante de situações: uma emoção, um sentimento de aceitação ou rejeição dela em relação aos outros (PIRES et al., 2005).

O Quadro 2 apresenta alguns conceitos acerca dos elementos que classicamente compõem a Gestão por Competências nas organizações:

Quadro 2: Dimensões da Competência

CHA	CONCEITO	AUTOR (ES)
CONHECIMENTO	É necessariamente abstrato, intangível e, sendo assim, é produzido em mentes humanas.	Pires; Amorim (2012, p. 77)
	Constitui a base da formação das competências organizacionais, que propiciam às organizações condições para sua sobrevivência e competitividade.	Lustri; Miura; Takahachi (2005) apud Pires; Amorim (2012, p. 80)
HABILIDADE	Corresponde à aplicação do conhecimento; capacidade de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo.	Siqueira; Nascimento (2016)
	Habilidades se ligam a atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser.	Colares (2005)
ATTITUDE	É o que nos impulsiona a executar as nossas habilidades e o conhecimento adquirido.	Siqueira; Nascimento (2016, p. 49)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Colares (2005), Pires; Amorim (2012); e Siqueira; Nascimento (2016)

Acerca dos três recursos ou dimensões da competência, indicados no Quadro 3, podem ser classificados como de cunho técnico e comportamental. Acredita-se que eles se complementam, no sentido de que o conhecimento e a habilidade resultam ou devem resultar em atitudes prolíferas.

Quadro 3 – Desdobramentos do CHA

Competências técnicas	Conhecimento	Saber
	Habilidade	Saber fazer
Competência comportamental	Atitude	Querer fazer

Fonte: Adaptado de Leme (2005, apud SIQUEIRA; NASCIMENTO, 2016)

Falar de Gestão por Competências significa despertar um olhar para o trabalho com uma lente que integra os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em um contexto específico (AMARAL, 2006). Ela concentra-se em minimizar a diferença entre as competências que a organização precisa ter para a consecução dos seus objetivos e as que ela efetivamente possui (LAGO, 2012).

Como esclarece Brantes (2012) citado por Alcântara; Pereira (2015), o debate sobre esse tema remonta ao início dos anos 1980 e, como boa parte da teoria de gestão de pessoas, está baseada em práticas empresariais. Há pouco mais de uma década, o tema Gestão por Competências era pouco conhecido no setor público, tanto no Brasil quanto no mundo (AMARAL, 2006), mas atualmente percebe-se melhor entendimento de suas qualidades, bem como maior interesse em sua aplicação na administração pública. Pires et al. (2005) destacam que o crescente interesse pela abordagem de competências decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial ao sucesso das

organizações. O capital humano corresponde à origem de toda a riqueza organizacional e é fonte de inovação e renovação (MIRANDA; MORESI, 2010).

É inegável que a adequação das competências dos servidores públicos às metas institucionais através da identificação e do mapeamento de competências e o correto alinhamento às estratégias dos órgãos públicos configuram emergentes desafios para a política de gestão de pessoas no setor (GALVÃO, 2016). A gestão por competências, portanto, deve estar atrelada aos níveis estratégicos das organizações, uma vez que precisa ser capaz de prever a necessidade de alterações das competências (PIRES; AMORIM, 2012). Essa é uma questão ainda complexa para a administração pública, considerando fatores históricos da não habitualidade ou das dificuldades em realizar planos de longo prazo, embora isso venha sendo minimizado ao longo do tempo.

A gestão por competências exige atenção prioritária aos aspectos qualitativos do investimento nas pessoas e deve ser utilizada para a seleção de pessoas, para o planejamento de suas carreiras, para a gestão de desempenho e para o desenvolvimento de pessoal (AMARAL, 2006). No entanto, sabe-se que no serviço público impera certa rigidez imposta pela legislação de pessoas que, por vezes, não permite muita maleabilidade ou inovação na gestão de seus colaboradores, a começar pelo ingresso na carreira, que deve ocorrer via concurso público, conforme art. 37 da Constituição de 1988. A intenção é democratizar o processo de seleção a todos os cidadãos, promovendo igualdade de oportunidades e transparência nos certames (ALMEIDA, 2009), mas esse se torna um fator limitante quanto à escolha dos profissionais mais adequados a determinadas funções. Conforme aponta Amaral (2006), as competências só podem ser constatadas quando utilizadas em situação profissional, onde são passíveis de validação. Para isso, a Gestão de Pessoas deve se valer da gestão de competências e do conhecimento potencial da organização, tendo em vista que é a partir do conhecimento gerenciado na organização que será possível identificar a necessidade de desenvolvimento de novas competências organizacionais (PIRES; AMORIM, 2012), bem como serão melhor aproveitadas as qualidades profissionais dos servidores, as quais podem ser denominadas “talentos”.

De acordo com Rodrigues e Ortigoso (2010), o paradigma do conhecimento considera desafios e indagações importantes para a gestão pública. Há necessidade de cultivar posturas proativas e empreendedoras; a valorização do capital intelectual presente no macrocenário público; a resiliência e a consequente adaptabilidade a novos desafios e situações.

O conhecimento organizacional é, portanto, resultado da interação dos processos organizacionais com a competência individual das pessoas (PIRES; AMORIM, 2012).

Um mecanismo que vem se mostrando estratégico ao reunir todas as características necessárias ao conhecimento e gerenciamento das potencialidades das pessoas nas organizações, desde que bem conduzido, é o Banco de Talentos, foco de atenção na próxima seção. A priori, espera-se que cada colaborador saiba ou possa aprender a apontar seus talentos, competências pertinentes e habilidades, seus pontos positivos e negativos, bem como seus objetivos, sendo eles os responsáveis por indicar o que é melhor para o seu progresso (SIQUEIRA; NASCIMENTO, 2016).

2.4 Banco de Talentos

O Banco de Talentos (BT) é um tipo de banco de dados que agrega informações referentes às qualificações das pessoas (SILVEIRA; SILVA; MAFRA, 2010). Segundo Barreto et al. (2010, 2011), tanto a bibliografia nacional quanto a internacional apresentam tendências globais para a Gestão de Pessoas, partindo de duas vertentes: a

tradicional, associada às atividades funcionais como motivação, desempenho humano, desenvolvimento, aspectos legais e relações de trabalho; e a emergente, ligada a assuntos contemporâneos da área de Gestão de Pessoas (GP), tais como a gestão estratégica e internacional de pessoas, a diversidade, o foco em resultados organizacionais, o trabalho em equipe, a tecnologia e a Gestão de Talentos. Da união dessas duas últimas tendências resulta o Banco de Talentos, foco deste estudo.

Galvão (2016) faz um levantamento histórico ao citar que a “guerra pelos talentos” surgiu no âmbito das organizações por volta do ano de 1998, através da empresa multinacional de consultoria McKinsey & Company, quando publicou uma pesquisa realizada com mais de 90 empresas, envolvendo aproximadamente seis mil gerentes e executivos. A pesquisa concluiu que os talentos constituirão o recurso corporativo mais importante e valioso, nas próximas décadas.

As organizações passaram a compreender que, na contemporaneidade, o conhecimento é o recurso corporativo de maior valor, o qual requer compartilhamento afim de que possa gerar novos conhecimentos, e isso depende do envolvimento das pessoas (REGINALDO; TARTARI; LIRA, 2016).

Diante desse contexto, surge a necessidade de se criar uma infraestrutura que permita gerenciar e transferir o conhecimento nas organizações. Esse é um desafio para a gestão do conhecimento organizacional, onde a tecnologia desempenha um papel de destaque, posto que possibilita o armazenamento de dados (matérias primas) e informações que podem ser utilizadas pelos gerentes e colaboradores para gerir o conhecimento das pessoas no seu trabalho. Os bancos de talentos são bons exemplos do uso de tecnologias em prol do gerenciamento do capital intelectual. Essas bases de dados registram e armazenam informações sobre as competências dos colaboradores ligados às organizações (ROMANI; BORSZEZ, 2001).

De acordo com Pires et al. (2005), várias organizações têm implantado sistemas informatizados tipo banco de talentos, com a finalidade de alimentação, armazenamento e recuperação de dados sobre seus empregados.

A gestão de talentos associada à gestão estratégica se tornaria a Gestão Estratégica de Talentos (GET), a qual, segundo Freitag et al. (2014), envolveria a prática de atividades e processos promotores de vantagem competitiva institucional, onde seria construída uma nova arquitetura para a Gestão de Pessoas que facilite e impulsione o preenchimento de posições-chave a partir do desenvolvimento de um *talent pool* de colaboradores com alto potencial e performance. Nessa perspectiva, o banco de talentos serviria para que os gestores e demais colaboradores saibam quais são os tipos de conhecimentos existentes na instituição e quem os detêm. O comprometimento da organização e o estabelecimento de um ambiente de comunicação são fundamentais para que o compartilhamento aconteça (MIRANDA; MORESI, 2010).

Considerando as crescentes mudanças carregadas de competitividade entre corporações, o talento humano torna-se uma questão de sobrevivência e de sucesso das organizações. De acordo com Siqueira; Nascimento (2016), o uso das tecnologias e informações, apesar de estabelecerem maiores conhecimentos por parte das pessoas, não serão suficientes para fazer a diferença no mundo atual. A diferença estará "na competência das pessoas, na sólida conservação e modernização do conhecimento e, principalmente, nas atitudes e costumes que elas terão perante as tarefas e os novos desafios" (SIQUEIRA; NASCIMENTO, 2016, p. 50). Desse modo, Coelho (2004) afirma que uma organização que deseja obter melhores níveis de desempenho, precisa desenvolver: a) um programa de capacitação que proporcione maior adequação ou que elimine possíveis diferenciais existentes entre as competências reais e as competências almejadas; e b) a criação de um “banco de talentos”, que promova a identificação de

conhecimentos, habilidades e potenciais na equipe de colaboradores e o estabelecimento de diretrizes para a alocação de pessoas aos grupos de trabalho.

O Banco de Talentos é considerado uma ferramenta estratégica que torna possível a transformação de simples dados em significativo conhecimento gerencial, dando suporte à identificação das competências dos funcionários, bem como à sua alocação em setores mais adequados aos seus perfis (SILVA; SILVA, 2012). Esses autores afirmam ainda que o banco de talentos pode subsidiar o gerenciamento do capital humano no setor público, assim como facilitar a visualização da necessidade de capacitação dos servidores. De fato, as transformações ocorridas na sociedade, também se estendem aos órgãos da Administração Pública, uma vez que gerenciar instituições públicas atualmente implica investir em novas tecnologias e no capital humano, valorizando seu potencial de inovar nas atividades cotidianas (SOUZA; DALMAU, 2012).

Colares (2005) afirma que grande parte das organizações públicas não conhece sua fonte de riqueza: os talentos individuais. Para a autora, o Banco de Talentos interno, como um sistema efetivo de manutenção da criatividade, propicia o mapeamento individual de potenciais na instituição. “Tal iniciativa favorece a formação de grupos-tarefa, rodízios, redes de criatividade e serve como base de dados para as decisões gerenciais. (...) um bom programa de incentivo à criatividade e ao autodesenvolvimento é fundamental para manter o clima estimulante” (COLARES, 2005, p. 307).

Assim sendo, pode-se considerar o Banco de Talentos como uma das principais ferramentas utilizadas para a gestão do capital intelectual nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Para transformar dados em informações estratégicas à Gestão de Pessoas, utilizando-se dessa ferramenta, há a necessidade da realização das seguintes atividades: a) Coleta de dados: reunir dados importantes que poderão ser transformados em informação; b) Organização: estruturar os dados de forma que possam ser interpretados; c) Acesso: disponibilizar mecanismos para que os dados possam ser acessados; e d) Aplicação: utilização desses dados para tomada de decisões (ROMANI; BORSZEZ, 2001). Segundo essas autoras, o papel da tecnologia é dar suporte à rede de conhecimento na organização, porém a eficiência do Banco de Talentos depende da agilidade com que as pessoas atualizam e querem compartilhar suas competências. Ante o exposto, vale investir no incentivo aos servidores para participarem ativamente da construção do Banco de Talentos institucional.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho teve como base metodológica a pesquisa teórica na literatura nacional em busca do entendimento do tema “Banco de Talentos” e suas implicações na Gestão de Pessoas, bem como sua utilização na Administração Pública no Brasil.

Para o desenvolvimento do estudo, procedeu-se aos seguintes passos: levantamento bibliográfico para a sustentação teórica do estudo; consulta ao Portal de Periódicos da Capes, uma das maiores e melhores bibliotecas virtuais de produção científica nacional e internacional de artigos eletrônicos e outros documentos; e, finalmente, pesquisa a páginas eletrônicas do Governo Federal.

O levantamento teórico foi executado em livros, periódicos, dissertações e anais de congressos, através de consulta a diversos *sites* na Internet.

A consulta ao Portal de Periódicos da Capes foi realizada com a finalidade de compreender o quanto assunto está sendo abordado pelos acadêmicos e pelas organizações, particularmente, as instituições públicas. Nesta etapa, buscaram-se artigos científicos que contivessem o termo “banco de talentos”. A decorrência dessa

investigação está descrita na seção referente à análise e discussão dos resultados desta pesquisa.

Constatou-se, na sequência, por meio de pesquisa a páginas eletrônicas governamentais, a existência de publicações de notícias que tratam da temática “Banco de Talentos”, como ferramenta estratégica em estudo para desenvolvimento e implantação na Administração Pública Federal.

Por último, realizou-se a análise dos dados, onde se considerou os dados relevantes, com suas respectivas discussões e conclusões.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em consulta ao Portal de Periódicos da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), foram localizados 15 artigos que faziam referência ao termo "banco de talentos", dentre os quais apenas dois artigos têm esse assunto como foco de análise, cujo detalhamento está descrito no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Artigos sobre Banco de Talentos - Periódicos Capes

PERIÓDICO	AUTOR/ANO	OBJETIVO	NATUREZA	
			TEÓRICA	PRÁTICA
Revista de Ciências da Administração: RCA	2001	Analisar o papel da tecnologia da informação nas organizações como ferramenta auxiliar a implantação de sistemas de gestão do conhecimento.	SIM	SIM SENAI/SC
Revista Brasileira de Administração Científica	Silva; Silva (2012)	Analisar a viabilidade da implementação de um Banco de Talentos como auxílio na potencialização do capital humano na Universidade Federal de Santa Catarina.	SIM	SIM UFSC

Fonte: dados da Pesquisa (2018)

Observa-se que apenas um dos artigos acima trata sobre a aplicabilidade do Banco de Talentos em uma organização pública, a Universidade Federal de Santa Catarina.

Outros dois artigos resultantes da pesquisa ao Portal, apontados no Quadro 5, tratam sobre a Gestão de Talentos e fazem alusão ao Banco de Talentos, onde a Gestão Estratégica de Talentos estaria relacionada a processos que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização e o desenvolvimento de um banco de talentos, entre outros e concentrar-se-ia sobre o conceito de *talent pools* ou banco de talentos, onde o foco é interno à organização, partindo da compreensão concreta da força de trabalho interna para realização de planejamento sucessório, de gestão e de recursos humanos.

Quadro 5 - Artigos sobre Gestão de Talentos - Periódicos Capes

PERIÓDICO	AUTOR/ANO	OBJETIVO	NATUREZA	
			TEÓRICA	PRÁTICA
Revista de Administração da UFSM	Freitag et al. (2014)	Analisar a produção sobre Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas e verificar nessa produção quais são os	SIM	NÃO

		atributos utilizados para identificar os Talentos.		
Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)	Engelman; Nodari; Froehlich (2017)	Desenvolver um modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos em empresas com foco em inovação.	SIM	NÃO

Fonte: dados da Pesquisa (2018)

Os demais artigos encontrados discutem os seguintes conteúdos: gestão de talentos, inovação em gestão de pessoas, cultura e estrutura organizacional, gestão do conhecimento, novos papéis das pessoas e das organizações, inclusão digital, aprendizagem no trabalho, conhecimento corporativo, inovação tecnológica e relações de trabalho. Esses estudos citaram o Banco de Talentos como instrumento útil às atividades de gestão nas organizações. Com isso, pode-se inferir que o Banco de Talentos se correlaciona com os processos que envolvem inovação na gestão pessoas e tudo que lhe compete, principalmente com os construtos: conhecimento, aprendizado e tecnologia.

No que tange à utilização do Banco de Talentos no serviço público, esta pesquisa constatou que há escassez de publicações em periódicos. Entretanto, o tema não deixa de ser cogente e promissor. O trabalho de Freitag et al. (2014), por exemplo, concluiu que as publicações brasileiras sobre valorização do talento nas organizações são oriundas, majoritariamente, de anais de congressos, o que demonstra a atualidade dos estudos e o interesse dos acadêmicos sobre o tema. “O espaço para estudos é amplo, e as mudanças atuais no cenário empresarial e acadêmico favorecem o aumento do número de projetos de pesquisa nessa área (FREITAG et al., 2014, p. 639). Vale destacar ainda que Barreto et al. (2010), identificaram os principais desafios e tendências em Gestão de Pessoas para o ano de 2015, onde a Gestão de Talentos ocuparia o topo da lista das tendências em políticas e práticas na área de Gestão de Pessoas no Brasil.

O estudo de Galvão (2016) identificou entre 23 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) pesquisadas a existência de 10 universidades que já utilizam essa ferramenta na gestão de seus servidores. A mesma pesquisa fez um *benchmarking* com a Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e o Banco do Brasil (BB), onde se verificou que a universidade, uma autarquia pública, implementou o Banco de Talentos Institucional, objetivando identificar o potencial intelectual e profissional de seus servidores. De acordo com Galvão (2016), a Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho, após realizar um diagnóstico sob o enfoque de cada unidade e ambiente acerca das condições ambientais e operacionais relacionado ao trabalho na universidade, decidiu pela implantação do BT, no intuito de identificar, entre os servidores da UFTM, determinadas competências e perfis profissionais específicos permitindo uma melhor gestão de recursos humanos. Quanto ao Banco do Brasil, empresa de economia mista, constatou-se que ele utiliza desde 1997, um sistema denominado “Talentos e Oportunidades” (TAO), definido pelo BB como um sistema informatizado de recrutamento interno e comissionamento que compara as competências e experiências dos colaboradores às necessidades da empresa (GALVÃO, 2016).

Essas organizações constituem uma amostra de que a utilização da ferramenta “Banco de Talentos” vem lenta, mas continuamente, ganhando espaço no serviço público nacional. Outrossim, de acordo com os resultados encontrados, através de consultas a páginas do Governo Federal na internet, constatou-se a emergência da utilização do Banco de Talentos na Administração Pública Brasileira.

Conforme informações disponíveis na página virtual do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), esse órgão, por meio

da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep), desde março de 2017, disponibilizou na internet o Banco de Currículos de Servidores Públicos, com o objetivo de cadastrar agentes públicos federais, de órgãos dos três poderes: Executivo, Judiciário e Legislativo, que tenham interesse em atuar na instituição. Conforme a notícia, por meio do sistema eletrônico, será possível identificar rapidamente e com precisão os perfis de servidores com potencial para contribuir com os processos de trabalho do órgão de controle interno do Poder Executivo Federal, em áreas não finalísticas, tais como: gestão de pessoas, gestão de processos e projetos, tecnologia da informação, comunicação social e contabilidade e finanças públicas. Portanto, os servidores públicos de outros órgãos, interessados em atuar na referida instituição, devem preencher seu cadastro no Banco de Currículos, comunicando suas competências, formações e experiências relevantes, bem como a área de interesse em que gostaria de atuar. Os currículos, segundo a Cogep, serão analisados de acordo com as necessidades operacionais e a disponibilidade de vagas.

Em junho de 2017, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SGP/MP) reabriu uma consulta pública com a finalidade de acolher sugestões para a aquisição ou o desenvolvimento de um Banco de Talentos. Conforme notícia veiculada no *site* do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), o objetivo da consulta seria identificar em organizações públicas e privadas, no Brasil e no exterior, uma solução informatizada já implantada ou em fase de implantação, que possa ser utilizada de maneira integrada pelo MP e por todos os órgãos do Poder Executivo Federal. Desse modo, o Banco de Talentos funcionará como ferramenta de apoio à gestão de pessoal no serviço público federal, possibilitando o cadastramento da formação e experiência dos servidores, visando alocação mais exata, eficiente e tempestiva da força de trabalho. Ainda, segundo a notícia, os interessados deveriam inserir as informações sobre os sistemas que utilizam em um endereço eletrônico disponibilizado para tal finalidade, transmitindo suas características principais, órgãos ou empresas onde foram ou estão sendo implantados e o grau de atendimento dos requisitos solicitados.

Através de outra notícia disponível no *site* do MP, no mês de agosto de 2017, verificou-se que, durante a segunda reunião da Comissão de Coordenação do Sipec (CC-Sipec), grupo instituído pela SGP/MP, da qual participaram dirigentes da área de Gestão de Pessoas dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional integrantes do Sipec, foi aprovada a criação de uma subcomissão para deliberar sobre o banco de talentos, que é um dos projetos transformadores da SGP/MP.

De acordo com informações disponíveis nos sítios eletrônicos do Ministério do Planejamento e do Portal do Software Público Brasileiro, foi criado por colaboradores da Câmara dos Deputados, no ano de 2009, a primeira versão do sistema eletrônico “Banco de Talentos”, desenvolvido no intuito de mapear os talentos da Câmara dos Deputados e identificar o potencial humano da Instituição, de modo a facilitar uma análise contínua da evolução funcional, por meio da disponibilização de informações prestadas pelos próprios servidores. Tendo sido elaborado com base em um meta-modelo de dados que permite a sua adequação à realidade das mais diversas organizações, esse sistema objetiva mapear os talentos e identificar o potencial humano das instituições públicas interessadas, de modo a facilitar uma análise contínua da evolução de pessoas.

O Banco de Talentos é a primeira solução desenvolvida pelo Poder Legislativo, através da Câmara dos Deputados, a ser disponibilizada no Portal do Software Público. Trata-se de um tipo específico de *software* livre criado para atender às necessidades de modernização da administração pública da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Atualmente ele se encontra na terceira versão e é compartilhado sem ônus

no Portal do Software Público Brasileiro, onde é possível consultar seus manuais de instalação e de operação publicados neste ano de 2018, resultando em economia de recursos públicos e constituindo um recurso benéfico para a administração pública e para a sociedade.

5 CONCLUSÕES

Por meio do referencial teórico e dos resultados de pesquisa expostos neste trabalho, observou-se que, na administração pública, o uso da ferramenta estratégica “Banco de Talentos” ainda é tímido, mas em emergente ascensão nos campos acadêmico e organizacional, considerando o novo olhar que o a Administração Pública vem empregando sobre seus servidores.

Constatou-se que a Administração Pública Federal (APF) demonstra interesse em implantar e difundir o Banco de Talentos entre os órgãos públicos brasileiros. Caminha-se para um futuro promissor no campo da Gestão de Pessoas no serviço público do Brasil, através da utilização desse tão importante mecanismo.

Há carência de estudos empíricos que identifiquem e discutam sobre a aplicabilidade e efetividade do Banco de Talentos em instituições públicas. Desse modo, recomenda-se o desenvolvimento de estudos por meio de dados longitudinais e estudos de caso para maior compreensão e desenvolvimento do tema.

Conforme aponta Amaral (2006), o ambiente da administração pública, marcado, concomitantemente, pela riqueza da diversidade e por grandes desigualdades, impõe-nos constante análise de necessidades futuras de competências no serviço público para a realidade nacional.

São muitos os órgãos e entidades públicas, entretanto, deve-se trabalhar a serviço da unidade, de um aparelho estatal mais eficiente e composto por ações realizadas com qualidade. Para isso, os talentos dos servidores precisam ser revelados, reproduzidos e aplicados adequadamente no desenvolvimento da nação. Sugere-se, portanto, que sejam realizadas pesquisas teóricas e empíricas com base no acompanhamento aplicado aos órgãos que já trabalham com o programa Banco de Talentos, para fins de compartilhamento e divulgação das melhores práticas, pois o que funciona bem deve ser multiplicado.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, S. M.; PEREIRA, J. R. Desenvolvimento de pessoal no serviço público federal: uma análise à luz da teoria do novo serviço público. In: **Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, CIGU, 2015. Mar del Plata – Argentina. Mar del Plata – Argentina, p. 1-16, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135928>. Acesso em 29 mar. 2018.**

ALMEIDA, W. Captação e seleção de talentos: com foco em competências. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57 (4): p. 549-563, out-dez 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>. Acesso em: 19 abr. 2018.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 215- 232, mai-ago. 2011. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/19042/1/TemasEmergentesGest%20c3%a3o_2011.pdf. Acesso em: 24 mai. 2018.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. In: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD. 10. In: **Anais...**, 2010. Florianópolis-SC: XI EnEO. Disponível em: <http://docplayer.com.br/19232417-Gestao-de-pessoas-projetando-desafios-e-tendencias-para-2015.html>. Acesso em: 24 mai. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia da Gestão da Capacitação por competências**. Brasília, 2010. Disponível em: www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 28 mar. 2018.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Cadernos 45**. Brasília: Enap, 2016. 104 p. Disponível em: repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2560/1/Caderno_45.pdf. Acesso em: 28 mar. 2018.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **HOLOS**, ano 33, v. 4, p. 408-423, jul. 2017. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168>. Acesso em: 06 jul. 2018.

COELHO, E. M. Gestão do Conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Ano 55. Números 1 e 2. Jan-Jun 2004. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/247/529>. Acesso em: 23 abr. 2018.

COLARES, T. L. V. **Banco de talentos como estratégia gerencial**. UFPA: 2005. Disponível em: <http://docplayer.com.br/2753647-Banco-de-talentos-como-estrategia-gerencial.html>. Acesso em: 21 abr. 2018.

ELIAS, L. **Gestão de pessoas práticas, tendências e argumentos**. Publit Soluções Editoriais, 2009. ProQuest Ebook Central. Disponível em: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ufprpe-ebooks/detail.action?docID=3233460>. Acesso em: 23 mai. 2018.

ENGELMAN, R.; NODARI, C. H.; FROEHLICH, C. Gestão estratégica de talentos: proposta de um modelo para empresas inovadoras. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**. Vol. 15, n.1 – Jan-Mar, 2017. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4620>. Acesso em 17 abr. 2018.

FREITAG, B. B. et al. A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? **Rev. Adm. UFSM**, v. 7, n. 4, p. 629-643, dez. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36173/a-gestao-de-talentos-no-campo-da-gestao-de-pess--->. Acesso em: 17 abr. 2018.

GALVÃO, F. C. L. **Proposição de um Banco de Talentos na UFGD à Luz da Gestão por Competência.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados: 2016. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/tcfs-dissertacoes-1/ufgd/2016>. Acesso em: 26 mar. 2018.

GARCIA, O. P. G.; COLTRE, S. M. Knowledge Management as a Determining Factor in the Retention of Professionals in the Industry: A Case Study in an Organization in the Furniture Industry. **BBR, Braz. Bus. Rev.** (Engl. ed., Online), Vitória, v. 14, n. 2, Art. 3, p. 182 - 203, mar.-apr. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1808-23862017000200182&script=sci_abstract. Acesso em: 14 abr. 2018.

GIL, C. A. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2011.

KANAANE, R. et al. **Gestão pública estratégica e a visão do futuro.** In KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. (Org.). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

LAGO, A. L. A. **Gestão da Capacitação por Competência: um estudo de caso do Sistema Gestão por Competência (CAPACITAÇÃO) como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) usando Gestão de Processos de Negócio (BPM).** Trabalho de conclusão do curso (Especialização em Governo Eletrônico) – Escola de Administração Fazendária – Esaf – Brasília: 2012.

LIMA, S. M. L. O contrato de gestão e a conformação de modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro 30(5):101-L8. Set-out. 1996. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8005/6756>. Acesso em: 19 abr. 2018.

MARIN, P. L.; OLIVEIRA, A. C. P. Pactos Políticos e Reformas Administrativas no Brasil. In: **Anais do V Encontro de Administração Pública e Governo (EnAPG) da ANPAD, 18 a 20 de novembro de 2012, Salvador: 2012.** Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG403.pdf. Acesso em: 23 mar. 2018.

MIRANDA, M. M. S.; MORESI, E. A. D. A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação/JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management, Brazil.** Vol.7, No. 2, 2010, p. 409-432. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000200008&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 21 abr. 2018.

PIRES, D. C. G. B.; AMORIM, W. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas.** São Paulo, V. 02, n.01 Jan/Fev/Mar/Abr. 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/9339>. Acesso em: 21 abr. 2018.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa-ação.** ENAP: 2005. Disponível

em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 18 de abril de 2018.

REGINALDO, T.; TARTARI, J. S.; LIRA, W. J. Imagens Arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Navus**. Florianópolis – SC. v. 6. n. 1. p. 06 – 16. Jan-mar. 2016. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/299>. Acesso em: 24 mai. 2018.

RODRIGUES, C. E.; ORTIGOSO, S. A. F. **As informações e o processo de tomada de decisão do gestor público**. In KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. (Org.). *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.

ROMANI, C.; BORSZEZ, I. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Administração, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Ano 3 - Número 6 - Setembro de 2001. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/28269/24177>. Acesso em: 21 abr. 2018.

SECHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 43(2):347-69, Mar-Abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2018.

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**, Aquidabã, SE.v.3, n.3, p.70-82, 2012. Disponível em: <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/download/ESS2179-684X.2012.003.0005/195/>. Acesso em: 16 abr. 2018.

SILVEIRA, R. R.; SILVA, M. M.; MAFRA, M. A importância de um banco de talentos: uma estratégia gerencial como apoio à gestão do conhecimento nas IES. In: **Anais do X Colóquio Internacional de Gestão Universitária CIGU**, 2010, Mar Del Plata – Argentina, p. 1-10, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96968>. Acesso em: 16 abr. 2018.

SIQUEIRA, W. M.; NASCIMENTO, D. C. Gestão por competências: desafios encontrados por uma instituição pública de Petrolina durante o processo de implementação. Id online **Revista Multidisciplinar de Psicologia**. Id onLine Rev. Psic. V.10, N. 31. Outubro/2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/488>. Acesso em: 24 abr. 2018.

SOUZA, M. F.; DALMAU, M. B. L. **Banco de talentos como ferramenta de apoio à gestão estratégica de pessoas**: um estudo de caso no Tribunal de Justiça Catarinense. In: JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. (Org.). *Estudos especializados sobre a gestão do Judiciário catarinense*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 228p. Disponível em: <http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/10/Livro-RH-TJ-Volume-4-Completo.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2018.