



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**GESTÃO DE PESSOAS: UM MODELO DE BANCO DE TALENTOS PARA  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

**MARINA SOUZA KRACIK**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[mahkracik@gmail.com](mailto:mahkracik@gmail.com)

**FERNANDA DOS SANTOS**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[admfernandadossantos@gmail.com](mailto:admfernandadossantos@gmail.com)

**CHRISTINE BENCCIVENI FRANZONI**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[christinefranzoni@gmail.com](mailto:christinefranzoni@gmail.com)

**GIANNE SOUZA KRACIK**

[arqgianne@gmail.com](mailto:arqgianne@gmail.com)

**ANA MARIA BENCCIVENI FRANZONI**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[afranzoni@gmail.com](mailto:afranzoni@gmail.com)

**LIA CAETANO BASTOS**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[liacbastos@gmail.com](mailto:liacbastos@gmail.com)

**RESUMO**

As organizações, tanto privadas quanto públicas, buscam novas tecnologias da informação (TI) para o aperfeiçoamento das suas técnicas de gestão. No caso do setor de Gestão de Pessoas, cada vez mais existe a procura de técnicas que envolvam a Gestão por Competência e a Gestão do Conhecimento. Nesse contexto, essa pesquisa tem por objetivo analisar o modelo de Banco de Talentos Interno proposto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) – Campus Florianópolis, para aplicação nas demais Instituições de Ensino. Os principais dados foram obtidos através do trabalho de conclusão de curso de Kracik (2011), que forneceu informações do modelo. Como resultado da pesquisa, verifica-se que o modelo que se divide em quatro áreas principais: perfil do servidor, percepção do servidor, capacitação do servidor e perfil do setor pode ser utilizado para outras Instituições de Ensino.

Palavras-chave: Banco de Talentos Interno. Gestão de Pessoas. Instituições de Ensino.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente a Gestão de Pessoas é considerada como o diferencial para o sucesso de uma organização, pois o capital humano é visto hoje como o seu ativo mais valioso. A área de recursos humanos detém grande parte da responsabilidade pelo processo de agregar valor e obter resultados, quando vai além da simples locação de mão de obra, quando harmoniza a pessoa certa no lugar certo, potencializando a sua capacidade e, conseqüentemente, obtendo melhores resultados para a organização.

Verifica-se que as práticas de gestão de pessoas estão sendo repensadas pelas organizações podendo, atualmente, criar, ampliar e melhorar as competências individuais e as competências organizacionais. Para tanto, as organizações vêm utilizando cada vez mais a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento, que são as bases para a implementação de um Banco de Talentos Interno, ferramenta de fundamental importância na adequada gestão de pessoas em uma organização.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar um modelo de Banco de Talentos Interno (SBTI) proposto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) – Campus Florianópolis e verificar o seu uso para demais Instituições de Ensino.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

Para o autor Chiavenato (2004), Gestão de Pessoas pode ser conceituada como um conjunto de políticas e práticas importantes para direcionar os aspectos da gestão empresarial relacionados aos colaboradores: planejamento, suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração da força de trabalho dentro das organizações.

As mudanças nas condições objetivas de trabalho refletiram em novas políticas de pessoal, exigindo da área de recursos humanos novas competências para assumir um papel estratégico na gestão das organizações. Assim a polêmica concepção de homem como recurso aos poucos passa a ceder lugar às novas propostas na gestão de pessoas (DUTRA, 2002).

O relatório de Rocha (2004) mostra que uma transformação conceitual está ocorrendo.

Está em curso a migração do foco da ‘função RH’ de uma atuação baseada principalmente em tarefas processuais (sustentada pelo antigo modelo de Departamento de Pessoal, o “DP” das administrações tradicionais) para uma atuação sistêmica que privilegia o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, ou seja, uma mudança de eixo de controle para desenvolvimento. Essa nova visão não considera as pessoas meros recursos organizacionais, mas sim elementos impulsionadores da organização, capazes de dotá-la de inteligência. A ideia é criar as condições para a implementação de um Sistema de Gestão por competências voltadas para resultados. (ROCHA, 2004, p.6)

Para Pires (2005, p.24) a Gestão de Pessoas com base em Gestão de Competências tem como objetivo:

Contar com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras funções e progredir com motivação em suas carreiras. Vale dizer que é preciso mudar a filosofia predominante, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados pelas pessoas com maior qualificação técnica, sem avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função. Adotada a estratégia de gestão por competências, a adequação de perfil para o posto e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica dos candidatos não deixe de ser considerada. (PIRES, 2005, p.24)

As Instituições de Ensino privadas tem maior flexibilidade para a utilização da Gestão de Pessoas voltada à Gestão por Competências, já em Instituições de Ensino públicas existem muitas dificuldades e restrições. Os processos seletivos no serviço público não permitem a

correta avaliação e mensuração dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para cada cargo e cada setor (CERQUEIRA, 2005). Apesar disto é possível fazer a Gestão de Pessoas com base em competências nas organizações públicas, pois essa prática de Gestão visa, justamente, estimular a seleção interna e a realocação de servidores em funções e setores, conforme as competências necessárias para cada cargo e as competências adquiridas dos servidores. Desta forma, a Gestão por Competência compara os perfis elaborados pelos setores com os perfis dos candidatos buscando localizá-los no espaço organizacional.

## 2.1. Gestão por Competência

Brandão e Guimarães (2001) conceituam competência como “o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de colocar-se sobre determinado assunto ou de forma geral utilizada para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho”. Já para Chiavenato (2003) competência significa “a capacidade de fazer as coisas acontecerem, de alcançar metas e objetivos que nem todas as outras pessoas conseguem atingir, de fazer coisas que são admiradas pelos outros, de criar e inovar fazendo algo que nunca foi feito antes”. E, ainda, para Milioni (2001) as competências são “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem a ela atingir com sucesso os resultados que deseja”. Com base neste conceito de Milioni (2001) é possível verificar o chamado triângulo da excelência da Gestão por Competência: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

De acordo com Chiavenato (2003) habilidade é “saber aplicar o conhecimento, seja através de meios físicos ou intelectuais, e obter resultados práticos concretos”. Em contrapartida, Mello (2000) afirma que habilidades “são atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e saber-ser”.

Com isso, compreende-se o conhecimento como informação estruturada e organizada, a habilidade é a maneira como cada pessoa utiliza e aplica o seu conhecimento e o transforma em ação (atitude) alcançando então a competência.

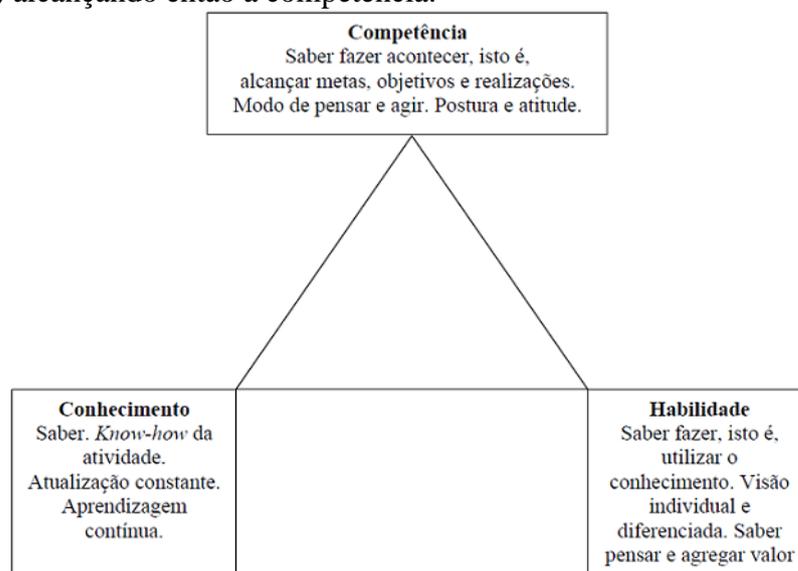


Figura 1 – Triângulo da excelência  
Fonte: Cerqueira (2005)

As competências podem ser classificadas em profissionais ou humanas e organizacionais. Essas competências estão interligadas, as competências profissionais aliadas a outros recursos e processos dão origem e sustentação às competências organizacionais. A Gestão por Competência tem como objetivo que as competências humanas possam gerar e

sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos. As competências organizacionais ainda podem ser divididas em essenciais e básicas. As básicas são as competências indispensáveis para administrar a organização e as essenciais são as que trazem o diferencial para a organização.

As competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999).



Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização  
Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Rocha-Pinto et al (2004, p. 35-39), ao definirem gestão de competências, afirmam:

(...) A gestão de competências pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir no longo prazo e, mais do que isso, adote uma estratégia coerente e possa identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências para alcançar os propósitos organizacionais.

Brandão e Guimarães (2001, p.11), por sua vez, trazem que:

(...) A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde a coletiva até o individual, passando pelo divisional e o grupal. Com ela você pode fazer a diferença em qualquer planejamento e compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência.

Assim, a Gestão de Pessoas por Competência é um processo contínuo que identifica as lacunas da organização, que tende a desencadear mudanças organizacionais e totalmente voltadas para as estratégias da empresa, pois as pessoas são o diferencial competitivo da organização.

## 2.2. Gestão do Conhecimento

A compreensão da Gestão do Conhecimento vem através do entendimento de três conceitos: dado, informação e conhecimento. Setzer (1999) diz que dados são símbolos quantificados ou passíveis de quantificação, informação é um dado com significado e conhecimento é a informação colocada na experiência do indivíduo.

Para o conceito de Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que é:

A capacidade de a organização criar um novo conhecimento, sendo capaz de difundi-lo internamente como um todo e incorporá-lo a seus produtos, serviços e sistemas, apoiando-se em três pilares essenciais: colaborar, compartilhar e consultar (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Choo (2006) a criação de um novo conhecimento é provocada pelo reconhecimento de lacunas existentes entre o conhecimento existente nas organizações. Essas lacunas podem ser vistas nos três diferentes tipos de conhecimento:

- Conhecimento tácito, presente na experiência de indivíduos e grupos, tendo como componente a criatividade que leva a uma nova ideia ou conceito;
- Conhecimento explícito, presente nas regras, rotinas e procedimentos, podendo ser testado e implementado em modelos ou protótipos;
- Conhecimento cultural, presente nas crenças, pressupostos, gerando a atribuição de valor e significado aos novos conhecimentos.

Conforme Leonard-Barton (1998) gerir o conhecimento numa organização implica compreender as aptidões estratégicas ou as aptidões tecnológicas estratégicas, no caso de organizações que têm por base a tecnologia.

As empresas bem sucedidas estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem para incentivar e acelerar o conhecimento de seus funcionários. É que o conhecimento é a base do capital intelectual da empresa. Sabe-se hoje que o capital intelectual vale mais do que o capital financeiro. (...) Três ativos intangíveis formam o capital intelectual: o capital externo (ou de clientes), o capital interno (ou capital estrutural, composto de sistemas, processos e organização interna) e o capital humano (habilidades e competências dos funcionários). O capital humano representa aquilo que as pessoas podem fazer por meio de suas habilidades e competências atuais e potenciais. E o conhecimento funciona como a base dessas habilidades e competências. (CHIAVENATO, 2002, p.32)

A construção do conhecimento acontece com a contínua transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, dentro das realidades estabelecidas pelo conhecimento cultural da organização.

### **2.3. Relação entre a Gestão por Competência e a Gestão do Conhecimento**

Tanto a Gestão do Conhecimento quanto a Gestão por Competência precisam estar ligadas à inovação contínua e à diferenciação, para poderem lidar com as surpresas impostas no contexto organizacional.

Como a Gestão do Conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. E a competência, uma vez desenvolvida, faz nascerem novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos. Ou seja, a Gestão por Competência ocorre através da Gestão do Conhecimento, e vice-versa. (CARBONE, 2006, p.97)

Com isso, pode-se dizer que essas duas formas de gestão se complementam em relação ao resultado, objetivo e perspectiva. Ou seja, a Gestão do Conhecimento cumpre a finalidade de criar um ambiente de aprendizagem contínuo para que a Gestão por Competências seja uma realidade e a Gestão por Competências atua da mesma maneira.

A Figura 1 mostra o comparativo entre os objetivos, as metodologias e as aplicações da Gestão por Competência e da Gestão do Conhecimento.

Objeto de comparação	Abordagem	
	Gestão do conhecimento	Gestão por competências
Objetivo	Melhoria do desempenho pela criação de conhecimento gerador de inovação.	Melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e competitividade.
Proposta metodológica	Mapeamento e registro do conhecimento crítico.	Mapeamento das competências humanas e organizacionais.
Forma de proteção do patrimônio intelectual	Sistema de memória técnica baseada em mecanismos de salvaguarda do conhecimento (direitos de <i>copyright</i> , patentes, marcas, registros etc.).	Constituição de bancos de talentos, visando à retenção, apoiado em mecanismos de mensuração e certificação de competências.
Impactos na gestão	Aprimoramento dos sistemas de informação, com impactos positivos nos processos decisórios. Desenvolvimento de sistemas de aprendizagem, de capacitação e de transferência do conhecimento organizacional e pessoal.	Facilitação do planejamento estratégico e da gestão da força de trabalho. Orientação dos subprocessos de gestão de pessoas (identificação e alocação de talentos, educação corporativa, remuneração e benefícios e avaliação de desempenho).
Foco do processo de aprendizagem	Domínio cognitivo (conhecimentos e habilidades intelectuais).	Domínios cognitivo, psicomotor e afetivo (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Figura 3 - Comparação entre gestão do conhecimento e gestão por competência  
Fonte: Carbone (2006)

Ainda segundo Carbone (2006), apesar dessa semelhança em relação às abordagens metodológicas, elas diferem no raciocínio de gestão. As atividades da Gestão do Conhecimento tem a intenção de mapear e transferir conhecimento crítico dos processos organizacionais. Já as atividades da Gestão por Competência estão interessadas em entender as competências dos funcionários em prol das competências organizacionais e profissionais. Com isso, é possível compreender que os softwares para a Gestão do Conhecimento estão voltados para a organização e consulta de arquivos eletrônicos, constituição de bibliotecas digitais e sistema de capacitação e, na Gestão por Competência, os principais softwares são os que organizam bancos de talentos, mapeando e mensurando competências dos funcionários.

#### 2.4. Sistema de Banco de Talentos Interno

O Sistema de Banco de Talentos Interno é uma ferramenta, com base na Gestão por Competências, que auxilia o setor de Gestão de Pessoas, sendo usado como estratégia para inovações na metodologia de trabalho desta área, possibilitando aos colaboradores funções mais próximas de suas reais características e conhecimentos. Através deste realinhamento é possível trazer maior qualidade e produtividade para as organizações.

Gramigna (2003) explica que um Banco de Talentos deve ser capaz de:

- Identificar quem é quem dentro de uma instituição;
- Proporcionar o levantamento de indicadores estatísticos dentro da área de Gestão de Pessoas,
- Permitir a estruturação de currículos de colaboradores;
- Garantir a publicidade da produção científica dos colaboradores;
- Buscar talentos internos e externos para a organização;

- Apresentar o levantamento histórico dos colaboradores dentro da instituição.

Para garantir os pontos levantados por Gramigna (2003) o Sistema de Banco de Talentos para uma Instituição de Ensino deve conter: cadastro de servidores com dados sobre formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, interesses em geral (como em atividades de entretenimento, artísticas e esportivas), e auto avaliação de habilidades e atitudes. Todos esses dados permitem a realização de consultas e pesquisas refinadas, agilizando e qualificando os processos internos da área de Gestão de Pessoas.

Gramigna (2003) diz que as principais características que o Banco de Talentos Interno possui são:

- Inovação, ao permitir a utilização da informação de dados para mapeamento das carências da formação do quadro de servidores;
- Permite a identificação dos talentos ocultos disponíveis na organização;
- Permite o desenho de planos individuais de capacitação por competência, acarretando considerável redução de custos;
- Fornece feedback sobre o potencial individual em tempo recorde;
- Auxilia nas tomadas de decisão relativas a remanejamento, promoções, formação de grupos de sucessão e aconselhamento;
- Prepara as pessoas para a avaliação de desempenho.

Desta forma entende-se que um Banco de Talentos é de extrema importância para as Instituições de Ensino trazendo inovação, identificação dos talentos e fazendo realocação dos colaboradores gerando uma maior motivação e satisfação no trabalho.

### **3. BANCO DE TALENTOS PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

O modelo de Kracik (2011) foi proposto para o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) que é uma instituição de ensino pública federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. O IFSC tem como objetivo formar e qualificar profissionais no âmbito da educação, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, assim como realizar pesquisa e promover o desenvolvimento tecnológico (Kracik 2011).

Desta forma para atender seus objetivos o Instituto Federal de Santa Catarina conta com um amplo quadro de profissionais de diversas formações e qualificações, os quais necessita gerenciar adequadamente visando o aprimoramento pessoal e da instituição como um todo.

A Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) do IFSC campus Florianópolis, buscando a análise das competências dos seus servidores, bem como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para a atuação em cada setor da organização com o objetivo de criar conhecimento, identificou a necessidade de vir a contar com um sistema de Banco de Talentos Interno para passar a conhecer melhor o perfil dos servidores e suas respectivas trajetórias profissionais e se adaptar ao Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Os dados do banco de talentos podem ser adotados e aplicados de diversas formas no IFSC (Kracik, 2011): implantação e aperfeiçoamento dos planos de carreira dos servidores; movimentação interna dos servidores; implementação de treinamento dos profissionais e alunos; elaboração de cursos de capacitação; projetos envolvendo a comunidade acadêmica. Além destas aplicações, existem várias outras possibilidades podem ser vislumbradas pela Gestão de Pessoas da Instituição.

Através de entrevistas realizadas com servidoras, da Coordenação de Gestão de Pessoas, Kracik (2011) propôs um modelo para a prototipação de um SBTI, que visa proporcionar para o IFSC o mapeamento individual dos colaboradores da organização. O modelo (Figura 4) é dividido em quatro grupos que formam o Sistema de Banco de Talentos Interno:

- Perfil do Servidor: esta divisão vai conter os dados gerais do servidor (nome, matrícula...), dados sobre a formação do servidor (currículo lattes, informações profissionais...) e competências pessoais e profissionais do colaborador.
- Capacitação do Servidor: deve ser preenchida com as áreas de interesse pessoal e profissional para participar e/ou realizar eventos e deve conter também as participações em eventos.
- Percepção do Servidor: deve conter a percepção do servidor em relação às dificuldades de infraestrutura do ambiente de trabalho, outras dificuldades encontradas na instituição e informações/sugestões que o servidor pode informar sobre sua atividade profissional.
- Perfil do Setor: apresenta dados do setor: missão, visão e objetivos, a descrição de atividade e a quantidade de colaboradores necessários para cada atividade e quais as competências, habilidades e atitudes são necessários para realizar essas atividades.



Figura 4 - Modelo para sistema de banco de talentos internos  
Fonte: Kracik (2011)

O SBTI tem como objetivo inicial identificar as competências e habilidades do docente e demais funcionários para assumir uma atividade ou um cargo. A partir desta definição o SBTI tem como objetivo ajudar a avaliar a compatibilidade do profissional ao cargo que está ocupando e/ou se apresenta desempenho para redirecionamento da carreira e gerar treinamentos internos conforme áreas de interesse.

Analisando o modelo de Sistema de Banco de Talentos Interno proposto por Kracik (2011) entende-se que o modelo pode ser utilizado para outras Instituições de Ensino já que possuem o mesmo propósito do IFSC, e também precisam identificar as lacunas da organização, garantir melhor satisfação dos seus colaboradores e gerar vantagens competitivas.

As instituições de ensino devem conhecer as necessidades dos setores, o perfil e as competências de seus servidores para poder capacitá-los e realocá-los. Assim, as melhorias vão atingir não só a instituição mais os servidores e a sociedade como um todo.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As organizações estão em busca de inovações tecnológicas para acrescentarem novas técnicas de gestão aos seus métodos. A Gestão de Pessoas busca por técnicas que trabalhem com Gestão por Competência e com a Gestão do Conhecimento.

Indo ao encontro dessas técnicas, a Coordenação de Gestão de Pessoas do IFSC Campus Florianópolis buscou melhorar o planejamento, o controle, a organização e o armazenamento das informações pessoais e profissionais de seus servidores através de um Sistema de Banco de Talentos Interno, em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Através da análise do modelo de SBTI proposto por Kracik (2011) foi possível averiguar que o modelo pode ser utilizado nas demais instituições de ensino, permitindo à Gestão de Pessoas das instituições de ensino uma administração mais eficiente de todo o complexo, influenciando também em sua atuação junto à comunidade.

#### **REFERÊNCIAS**

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula; Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CERQUEIRA, Cristina Oliveira; Banco de Talentos. Disponível em: <[http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=592f473b-4fdd-4ff8-900c-5b3cb7941d0c&groupId=10136](http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=592f473b-4fdd-4ff8-900c-5b3cb7941d0c&groupId=10136)>. Acesso em: 19 agosto 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHOO, ChunWei. A Organização do Conhecimento. São Paulo: SENAC, 2006.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. et al. (Org.). Gestão por competências. São Paulo: Editora Gente, p. 25-43, 2002.

FLEURY, Maria Tereza et al – Estratégias empresariais e formação de competências. Editora Atlas. S. Paulo. 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita; Barreiras e Dificuldades na Implantação de um Banco de Talentos. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 23 agosto 2016.

GRAMIGNA, Maria Rita; Modelo de Competências e Gestão de Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

IFSC, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Instituição. Disponível em: <<http://ifsc.edu.br/>>. Acesso em: 23 agosto 2016.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 358p, 1997.

ROCHA-PINTO, Sandra R.; PEREIRA, Cláudio S.; COUTINHO, Maria Teresa C.; JOHANN, Silvio L. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, 2004.

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. Revista de Ciência da informação – n. zero, Artigo 01, dez/1999.