

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS: TENDÊNCIAS EM UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS EMPRESAS*

SANTOS, Edmar Leandro

Faculdade Santa Lucia
edmar_leandro@hotmail.com

GONÇALVES, Maria das Graças Costa

Faculdade Santa Lucia
editorauniversitas@gmail.com

RESUMO

Gestão por competências está cada vez mais em destaque dentro dos grupos de discussão de recursos humanos e das organizações, considerada uma ferramenta para obter e reter talentos. O presente trabalho tem como objetivo investigar a ocorrência de tendências de motivação e retenção de talentos em duas empresas. A metodologia utilizada foi a construção de um estudo de caso comparativo entre elas, uma com e outra sem a ferramenta de gestão por competências, e também um instrumento de coleta de dados com perguntas fechadas e estruturadas. Os principais resultados nas empresas investigadas permitiram observar uma tendência na qual a utilização da ferramenta diminuiu a rotatividade dos funcionários, incentivou a busca por aperfeiçoamento profissional e diminuiu o interesse em mudar de emprego. Pelo comparativo entre as empresas concluiu-se que o uso da ferramenta contribuiu para a presença de profissionais mais motivados, agregando valor ao negócio, e trazendo vantagens competitivas para a organização.

*Este artigo foi apresentado como trabalho de conclusão de curso do curso de MBA em Gestão Empresarial, Faculdade Santa Lúcia, na área de gestão de pessoas, em setembro de 2013, e foi desenvolvido por Edmar Leandro Santos, sob orientação de Profª. Dra. Maria das Graças Costa Gonçalves

Palavras-chave: *Gestão de pessoas; gestão por competências; administração de cargos; salários e remuneração.*

INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas é um tema que cada vez mais tem relevância dentro das organizações, ainda mais diante das dificuldades dos tempos atuais, que oportunizam o desenvolvimento de jovens ávidos por crescimento e mudança profissional.

Gestão por competências é uma das ferramentas de gestão de pessoas que pode ajudar a manter estes jovens talentos na organização, uma técnica que proporciona avaliação e mostra caminhos para o crescimento profissional.

Este trabalho pretende esclarecer, no contexto e situação no qual foi aplicado, qual a importância da gestão por competências dentro das organizações e quais os benefícios de sua aplicação para reter talentos das organizações.

A administração de competências pode motivar os funcionários ou desmotivá-los por não entenderem seu funcionamento. Por meio desse tipo de gestão os funcionários são motivados a buscar mais conhecimento tendo em vista a forma de avaliação da empresa e o modo como a ferramenta é utilizada e divulgada na organização.

Esta pesquisa tem como objetivo investigar a ocorrência de tendências da existência de relação entre gestão por competências e retenção de talentos nas empresas investigadas.

2. GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999) gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende dos aspectos como estrutura, cultura, tecnologia, processos internos adotados por cada organização entre outras infinitudes de variáveis importantes.

Segundo Fischer (2002) toda organização depende de maior ou menor grau de desempenho humano para sua evolução. Assim, são adotados modelos de gestão de pessoas para conduzir a este crescimento. Tais modelos são determinados a partir de fatores internos e externos que compõem as características da organização. Um desses modelos é a gestão

por competências.

Para Klein (2013), gestão de pessoas deve ser reconhecida como uma ferramenta capaz de trazer resultados que podem beneficiar todas as áreas da empresa. O profissional de Recursos Humanos (RH) deve ser capaz de entender profundamente as características da organização. Assim será capaz de oferecer o melhor apoio técnico e utilizar da melhor maneira esta ferramenta.

Nesse contexto, gestão por competências é um tema que abrange todas as áreas da organização desde a estratégica até a operacional. Também esta ligada diretamente ao empregado e empregador. Segundo Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competências funciona como um processo circular que envolve diversos níveis da organização desde o corporativo até o individual. O mais importante é que a gestão por competências esteja em sintonia com a estratégia organizacional.

Para Prahalad e Hanel (1990) *apud* Brandão e Guimarães (2001), gestão por competências refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Já para Minarelli (1995), competência esta ligada a capacitação profissional de cada indivíduo.

Matos (2013) afirma que as competências se revelam, ou não, quando o tradicional conceito do Conhecimento, Habilidade e Atitude, conhecido como CHA, vem acompanhado da vontade e entrega de cada profissional da organização.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, levando os indivíduos a atingirem seus objetivos dentro da organização.

Costa (2013) afirma que só é possível fazer com que as pessoas, suas competências, potencialidades e desejos, sejam interessantes e comprometidas com os objetivos da empresa, se os objetivos pessoais forem complementares aos organizacionais e que essas duas forças se atraiam e se selecionem mutuamente. Ao longo dos tempos o assunto foi sendo discutido e existem várias definições para gestão por competências. Porém, as organizações cada vez mais vêm mapeando e desenvolvendo competências organizacionais e individuais para atingir seu objetivo final.

2.1 Competências Individuais

Segundo Fleury e Fleury (2001) o conceito de competência relaciona-se

diretamente com conjunto de atividades realizadas pelo indivíduo e com suas qualificações. Porém, procura ser mais amplo, referindo-se a capacidade de tomar decisões, de fazer além do que esta pré-escrito em sua descrição de cargo, ser capaz de resolver e evitar problemas.

Segundo Matos (2013, p. 51):

[...] Competência são os conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo desenvolve e transforma em desempenho dentro do ambiente corporativo, e que o qualifica ou não para o exigente mercado de trabalho e também para possíveis promoções dentro da organização. É o CHA (conhecimentos, habilidades, atitudes) tão discutido nos meios acadêmicos. [...]

Fleury e Fleury (2001) concluem que a competência não se limita, portanto, aos conhecimentos técnicos adquiridos pelo indivíduo ao longo da sua carreira, muito menos nas atividades que esse indivíduo executa (tarefas).

Cada vez mais se ouve falar de gestão por competências dentro da gestão de pessoas. Observa-se que essa nova forma de gestão desenvolve as seguintes atividades, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 19):

[...] - Captação de pessoas visando adequar as competências necessárias a estratégia da organização, um exemplo são os projetos de *trainne* que busca talentos no mercado que estejam alinhados a necessidade da empresa.
- Desenvolvimento de competências, agregando valor as colaboradores para que estes estejam preparados a assumir posições na organização.
- Remuneração por competência quando a organização esta preocupado em manter seu conhecimento tácito, e reter talentos que façam a diferença em seu quadro de colaboradores. [...]

2.2 Competência das Organizações

Fleury e Fleury (2001) apontam que para tratar a competência no plano das organizações é preciso considerar duas dimensões ligadas às transformações que o mundo dos negócios vem sofrendo, que são: âmbito de atuação da organização (local, regional, nacional ou global) e visão estratégica.

Esses autores afirmam que gestão por competências organizacionais

está intimamente ligada a estratégia que a empresa adota, além dos recursos que a empresa dispõe (capitais de conhecimento). Mapear as competências essenciais individuais é vital para garantir a sua sobrevivência no mercado atual, onde as empresas que não se destacam acabam fracassando. Conhecer o potencial humano de seus funcionários passa ser de extrema importância para as empresas, de forma a permitir a expressão de benefícios concretos na prestação de serviço a seus clientes.

Segundo Balceiro (2004) competências organizacionais são um grupo de habilidades que permitem às empresas entregar um benefício fundamental aos seus clientes, e também a capacidade que permite sua existência e sua posição competitiva no mercado.

3. RETENÇÃO DE TALENTOS

No contexto de gestão empresarial a retenção de talentos sempre foi alvo de estudos e passou a ser discutida na área de gestão de competências por Sobral (2013), que afirma que a retenção de talentos é uma dificuldade em todas as empresas, independentemente do seu porte ou ramo. Pessoas motivadas tendem a ficar mais tempo trabalhando nas empresas e isso é uma grande vantagem competitiva. A falta de dinheiro não é desculpa para empresa não ser um bom lugar para se trabalhar. Há uma infinidade de medidas que melhoram o ambiente de trabalho e que não exigem investimentos financeiros; com frequência significa descentralização do poder, porque é comum que todas as decisões importantes fiquem a cargo exclusivamente do proprietário, diretor ou gerente.

Ainda segundo Sobral (2013), reter talentos é fazer com que o colaborador perceba qual seu papel dentro da organização, e que este entenda que ele é um agente modificador dentro do grupo. É também perceber oportunidades de crescimento por meio de reconhecimento e recompensa, promoções, planos de remuneração diferenciados e autonomia para exposição de novas ideias. Este colaborador deve identificar a possibilidade de crescer dentro da organização, ter seu esforço reconhecido, sua capacidade de desenvolver além de suas atividades reconhecida pela organização. Isso é possível através da gestão por competências.

Segundo Lopes (2013, s.p.):

[...] No primeiro trimestre de 2013 com 2 mil executivos em nível de média e alta gerência aponta que 73% dos profissionais pretendem mudar de emprego em 2013 no país.

O índice representa um aumento de 12% em relação ao ano passado. O levantamento revela que o setor de Recursos Humanos é o mais pessimista: 64% dos entrevistados diz não ter chance de crescer na companhia atual. A única área que apresentou relativa melhora na percepção dos executivos foi a de Tecnologia, cuja perspectiva de crescimento aumentou de 41% para 54%.

Quando perguntados sobre os motivos que os fariam continuar na companhia atual, a maioria apontou “metas e desafios estimulantes”. A importância relativa da “promoção” e da “qualidade de vida” aumentou em relação ao ano anterior – este último quesito foi citado por apenas 6,1% dos executivos em 2012 e em 2013, apontado por 10,8% deles como fator decisivo para ficar no emprego. [...]

Segundo Buroski (2013)

3.1 GERAÇÃO Y

Além dos constantes desafios vivenciados pelos empresários no cenário econômico nacional e internacional, há ainda uma mudança no perfil de seus funcionários, que vem sendo observada em função das características de seu comportamento. Observa-se a existência de uma nova geração conectada (*facebook, linkedin*) chamada de geração Y, cada vez mais presente nas organizações. Junto com ela veio um novo perfil de colaborador: rápido nas decisões, acostumado com mudanças, impaciente, insatisfeito e inclinado para realização imediata de seus anseios e sonhos, assim, as organizações têm de se adaptar a este novo perfil para conseguir mantê-los. (BUROSKI, 2013).

Ainda segundo Buroski (2013) a principal característica dessa nova geração de funcionários é trocar de organização muito rápido, buscando satisfação. Assim, a gestão por competências tende a ir além do modelo tradicional de gestão, levando a empresa a permitir que seus colaboradores exponham sua criatividade, se desenvolvam, tenham ousadia melhorando suas rotinas de trabalho. Consequentemente o *feedback* é fundamental para um processo transparente entre gestores e funcionários e se transforma em um grande passo para reter os novos talentos.

Buroski (2013) afirma que para reter estes talentos é preciso que a empresa demonstre ao profissional que ela tem um modelo de gestão diferente. Hoje, os jovens procuram pelo famoso plano de carreira, por reconhecimento profissional, que é o principal motivo para procurarem outro

emprego. Sedentos por desafios, eles vão atrás de projetos envolventes, com oportunidade de trabalharem com pessoas inteligentes e bem sucedidas. Para Buroski (2013, s. p.):

[...] Esses novos profissionais estão em busca de locais de trabalho que sejam compatíveis com seus valores sociais, que ofereça qualidade de vida, possuam um ambiente corporativo dinâmico e em constante mudança para motivá-los de diversas maneiras. A geração conhecido como a que vai mudar o mundo tem que se sentir valorizada, isso pode ocorrer através de ferramentas de avaliação online disponíveis no mercado, mostrando o nível de desempenho desses colaboradores e avaliando grau de satisfação. [...]

4. METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos usados nesse trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica, fazendo um levantamento teórico sobre gestão de pessoas e gestão por competências e seus benefícios de aplicação da ferramenta nas organizações.

Essa pesquisa elaborou um estudo de caso, com finalidade exploratória, que estabeleceu uma comparação entre duas empresas na e região de Mogi Guaçu e Mogi Mirim interior de São Paulo; uma que não utiliza a gestão por competências e outra que utiliza. Como procedimento também utilizou-se um instrumento de coleta de dados com perguntas fechadas e estruturadas.

4.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso aplicado em duas empresas na região de Mogi Guaçu e Mogi Mirim – SP, uma com outra sem a ferramenta de gestão por competências. A escolha de ambas ocorreu em função de o autor ter trabalhado nelas na área de recursos humanos.

A empresa Alpha, que trabalha com a ferramenta de gestão por competências, está instalada há 35 anos em Mogi Guaçu SP, atuando no ramo metalúrgico, atendendo a quase todas as montadoras do Brasil. Conta com um quadro de 5.000 (cinco mil) funcionários, onde 5% deles são da área administrativa.

A empresa Omega, que não utiliza a ferramenta de gestão por competências, está instalada há 15 anos em Mogi Mirim – SP atuando no ramo de prestadora de serviços gerais a grande redes de supermercados de todo

o Brasil. Conta com um quadro de 3.000 (três mil) funcionários, onde 1,2% deles são da área administrativa.

4.2 Instrumento de coleta de dados

Para o levantamento das informações foi utilizado um instrumento de coleta de dados composto por 6 (seis) questões fechadas, estruturadas e não disfarçadas. Optou-se por questões dicotômicas, onde as alternativas são: sim ou não.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado às equipes pertencentes ao departamento administrativo de ambas as empresas, agrupados pelos seguintes setores: compras, vendas, logística, recursos humanos, financeiro, marketing.

Da empresa que não trabalha com gestão por competências foram entrevistados todos os funcionários, totalizando 35 (trinta e cinco) entrevistas, devido seu quadro administrativo ser menor. Já na empresa Alpha, foram selecionados aleatoriamente 35 (trinta e cinco) funcionários, pois a empresa conta com cerca de 250 funcionários na área administrativa.

Desta forma 70 (setenta) profissionais foram entrevistados. O instrumento de coleta de dados foi enviado por email aos respondentes, no período de 26 de Agosto de 2013 até 04 de Setembro de 2013, que o preencheram sem a interferência do pesquisador.

Destes 70 profissionais entrevistados 50 são do sexo Feminino e 20 do sexo masculino; dos mesmos 10 tem formação técnica, 38 formação acadêmica nível superior (graduação), 22 formação acadêmica nível especialização (pós graduação).

Dos 70 pesquisados 38 (trinta e oito) tinham de 18 a 25 anos, 23 (vinte e três) de 26 a 33 anos, 6 (seis) de 34 a 41 anos e 3 (três) de 42 a 49 anos.

4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados gerados pelo instrumento de coleta de dados apresentam as seguintes informações:

Na assertiva 1, cujo conteúdo é: *Você esta no emprego atual há mais de dois anos?* 31 dos funcionários da empresa Alpha, que trabalha com ferramenta estão no emprego atual há mais de 2 anos. Já na empresa Omega, que não trabalha com gestão por competências, apenas 10 dos 35 entrevistados permaneceu no emprego atual por mais de dois anos (**Figura 1**).

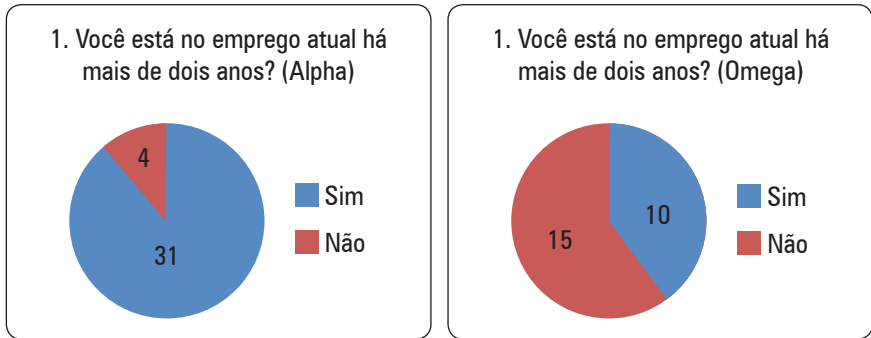


Figura 1: Você está no emprego atual há mais de dois anos?

Os resultados aqui obtidos tendem a corroborar com o que afirma Buroski (2013) sobre a principal característica dessa nova geração Y, que é a troca de organização de forma muito rápida, pela busca de satisfação e retorno a expectativas pessoais.

Na assertiva 2, onde é questionado: *Você mudou de cargo nos últimos dois anos?* Os resultados apontam que a empresa que faz uso da ferramenta 16 dos colaboradores entrevistados mudou de cargo, contra somente 5 da empresa que não utiliza (**Figura 2**).

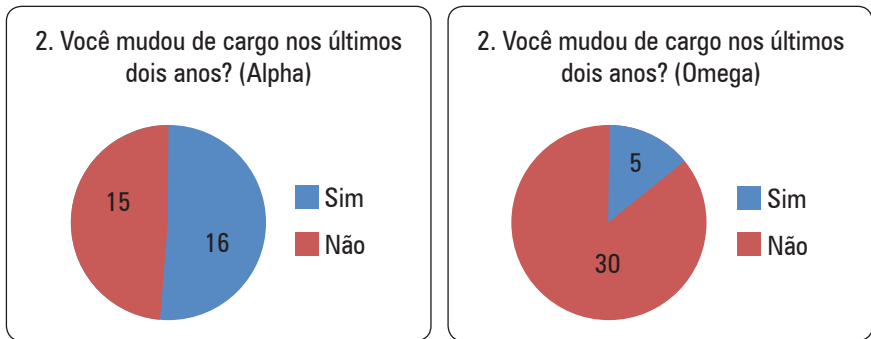


Figura 2 : Você mudou de cargo nos últimos dois anos?

Essas informações sugerem concordância com a afirmação de Brandão e Guimarães (2001) que dizem que a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências

necessárias à consecução de seus objetivos, assim levando os indivíduos a atingirem seus objetivos dentro da organização.

Na assertiva 3, onde foi perguntado: *Você fez algum curso de especialização nos últimos dois anos?* Observa-se que na empresa Alpha os 35 funcionários buscaram aperfeiçoamento profissional. Em contrapartida, somente 3 dos colaboradores da empresa Omega tiveram interesse em se especializar (**Figura 3**).

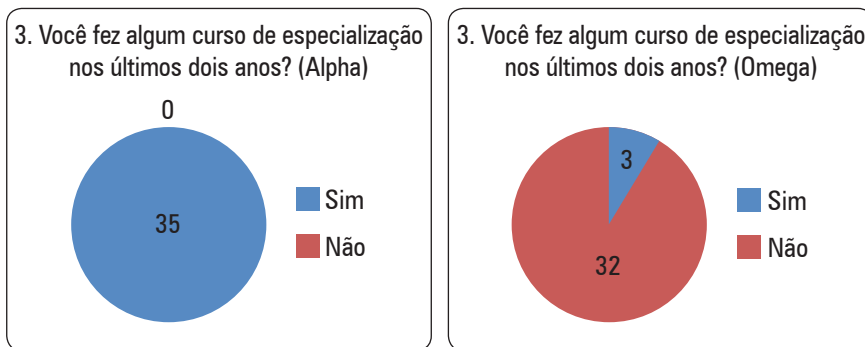


Figura 3 : Você fez algum curso de especialização nos últimos dois anos?

Esses dados tendem a mostrar que os profissionais da empresa Omega não buscaram desenvolver suas competências individuais. Segundo Matos (2013), competências individuais podem ser entendidas como os conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo desenvolve e transforma em desempenho dentro do ambiente corporativo, e que o qualifica não só para o mercado de trabalho, mas também para mudança de cargo ou promoção dentro da organização. No caso investigado, como a referida empresa não usa gestão por competências, tende-se a pensar que contribui para redução de aperfeiçoamento técnico por parte de seus funcionários.

Na assertiva 4, cujo conteúdo é: *Você se sente desafiado profissionalmente?* Foi constatado que os 35 funcionários da empresa que utiliza a ferramenta se sentem desafiados. Já na empresa que não utiliza, apenas 7 sentem que seu trabalho oferece algum tipo de desafio (**Figura 4**). Embora as respostas possam sugerir que o sentir-se motivado, nesse estudo, ocorra em função da diferença de gestão entre as empresas, não é possível confirmar e tampouco generalizar essa relação.

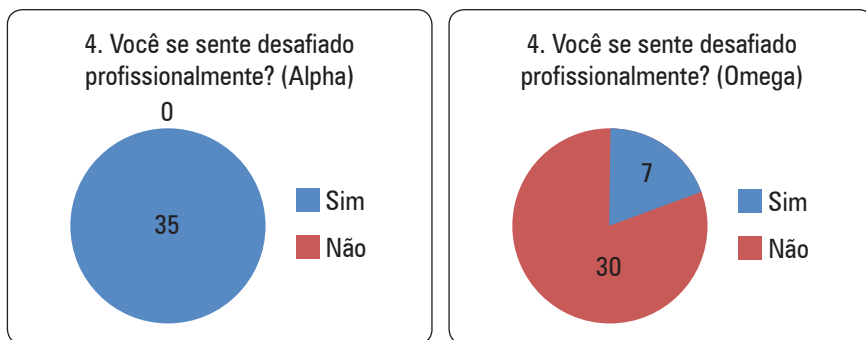


Figura 4: Você se sente desafiado profissionalmente?

Neste mesmo escopo investigativo, a assertiva 5, que questiona: *Você está a procura de um novo emprego?* Os resultados demonstram que 34 dos colaboradores da empresa Alpha não estão à procura de um novo emprego. Porém na empresa Omega apenas 10 não esta procurando novos desafios (**Figura 5**). Embora as respostas possam sugerir que a procura por um novo emprego, nesse estudo, ocorra em função da diferença de gestão entre as empresas, não é possível confirmar que o motivo da busca por um novo emprego foi a gestão por competências.

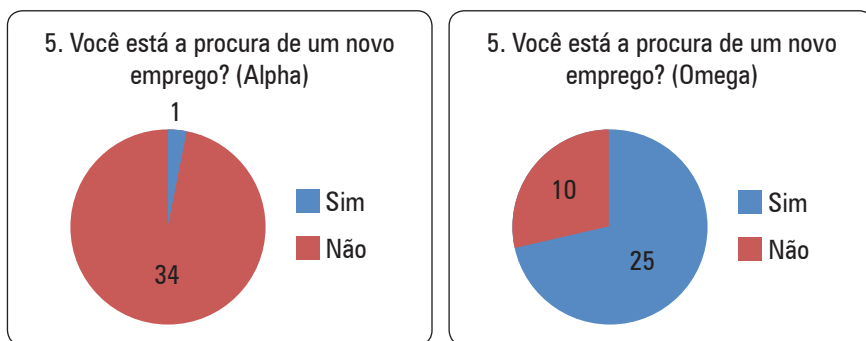


Figura 5: Você está a procura de um novo emprego?

Os resultados das assertivas 4 e 5 (funcionário desafiado não busca novo emprego) sugerem tendência de confirmação do pensamento de Burroski (2013). Ele diz que para reter estes talentos é preciso que a empresa demonstre ao profissional que ela tem um modelo de gestão que o valorize

e o desafio; os dados desse estudo exploratório sugerem que os funcionários procuram pelo plano de carreira e por reconhecimento profissional, que é o principal motivo para mudarem de emprego. Ainda para Buroski (2013), funcionários sedentos por desafios vão atrás de projetos envolventes, com oportunidade de trabalharem com pessoas inteligentes e bem sucedidas. Nesse contexto a recíproca é verdadeira, ou seja, funcionário valorizado não troca de emprego. Como o estudo não avaliou essas questões sob a perspectiva das empresas, foi possível apenas observar tendências.

Na assertiva 6, onde foi perguntado: *Você tem plano pessoal de crescimento: sabe que posição quer estar daqui a 5 anos?* Observa-se que na empresa que utiliza da ferramenta de gestão por competências 35 dos colaboradores tem um plano de carreira e sabem aonde querem chegar profissionalmente. Já na empresa sem a ferramenta 25 dos entrevistados tem plano pessoal de crescimento e sabem aonde desejam chegar (**Figura 6**).

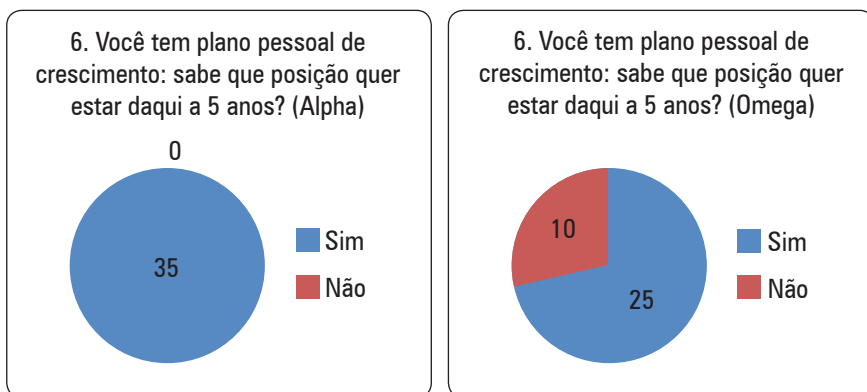


Figura 6: Você tem plano pessoal de crescimento: sabe que posição quer estar daqui a 5 anos?

Essa assertiva, se relacionada à cinco (5), sugere que os profissionais da empresa Ômega, mesmo sem o uso da ferramenta de gestão, têm metas pessoais estabelecidas e têm expectativas de atingi-las.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestão por competências é uma estratégia relativamente recente da gestão de recursos humanos para manter os funcionários na empresa. Ela vem cada vez mais sendo discutida pelos grupos de recursos humanos e

aplicada nas organizações, tendo como principais objetivos:

- Manter no quadro da organização aqueles profissionais reconhecidamente superiores em termos de desempenho e com potencial humano, que apresentam um diferencial no trabalho desenvolvido no dia-a-dia e são radicalmente talentosos;
- Avaliar e reconhecer o trabalho dos colaboradores através de ferramentas eficazes, dando aos mesmos, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional dentro da organização;
- Criar diretrizes que mostrem aos novos colaboradores qual caminho para crescimento, gerar motivação dentro da equipe pela busca de novos desafios, conhecimento e especialização.

A ferramenta deve ser utilizada com transparência, comunicação, participação dos colaboradores, estímulo de qualidade de vida, tudo isso alinhado a valorização do potencial humano, que é o agente modificador dentro das organizações. É importante destacar que ela pode representar uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários, sendo necessário que esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Pode se encontrar durante o processo dificuldades como: conhecer bem os funcionários e suas competências individuais, definição clara dos objetivos da empresa (visão, missão, etc.) onde a empresa quer chegar e avaliações permanentes de desenvolvimento dos talentos da organização.

A ferramenta de gestão por competências pode trazer benefícios como funcionários engajados para superar desafios, maior qualidade e produtividade dos colaboradores, menor rotatividade no quadro de funcionários.

Nesse trabalho pudemos observar essas tendências por meio do resultado do instrumento de pesquisa aplicado, alinhado as informações dos autores consultados na pesquisa bibliográfica:

- Existência de colaboradores com menos tempo de trabalho na empresa sem uso da ferramenta de gestão por competência, onde apenas 10 dos 35 entrevistados estão no emprego atual a mais de dois anos;
- Sem o uso da gestão por competência observou-se um baixo índice de promoção, onde apenas 5 dos 35 entrevistados mudaram de cargo dentro do grupo nos últimos dois anos;
- A presença de profissionais desmotivados a se especializarem na empresa que não adota gestão por competências.

Assim, pode se concluir no contexto avaliado, por meio do comparativo estabelecido entre as empresas Alpha e Omega, que o estudo das competências organizacionais e individuais (a fim de otimizar o uso da

ferramenta através do mapeamento das competências existentes) pode ter contribuído para a adoção de programas de capacitação, desenvolvimento e planejamento de carreira, que agiram como fator motivacional para os colaboradores. Também, pôde-se constatar tendência de busca por crescimento profissional através de especialização e alto desempenho do seu potencial, gerando redução da rotatividade no quadro de funcionários e vantagem competitiva para a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BALCEIRO, R. F. P. **A gestão por competências nas organizações virtuais**. Disponível em: <<http://www.crie.coppe.ufrj.br/home/artigos/artigo>> Acesso em setembro de 2013.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.. Gestão por competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**. FGV Janeiro / Março 2001.

BUROSKI, E.. A retenção de talentos da geração Y. **Revista Call Center**, 7ª Edição, São Paulo.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Campus 1999.

COSTA, M. I.. **Como o recursos humanos pode e deve pensar na gestão e na melhoria das competências da organização e das pessoas**. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/297/artigo264577-2.asp>> Acesso em setembro de 2013.

FISCHER, A. L.. **As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L.. **Estratégias empresarias e formação de competências**. Rio de Janeiro, Atlas, 2001 .

KLEIN, D.. **Para onde caminha o RH**. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/173/artigo221263-1.asp>> Acesso em setembro de 2013.

LOPES, S.. **Eles querem desafio**. 18 de Junho de 2013. Disponível em: <<http://www.correiodopovo.com.br/blogs/planodecarreira/?tag=emprego>> Acesso em setembro de 2013.

MATOS, N.. **Conceito chave**. Disponível em: <http://www.revistamelhor.com.br/textos/0/conceito-chave-264339-1.asp> Acesso em setembro de 2013.

MIANRELLI, J. A.. **Empregabilidade**. 19ª Ed. São Paulo; Gente, 1995.

SOBRAL, J.. Os nós da mudança. **Revista Melhor RH**, Edição especial CONAR RH 2013, São Paulo, Segmento 2013.