

COMO A GESTÃO DE COMPETÊNCIA E UMA LIDERANÇA INTELIGENTE PODEM INCENTIVAR UM BOM PLANO DE CARREIRA

How Skill Management and Smart Leadership Can Encourage a Good Career Plan

Matheus Zanandrea¹

¹ Bacharel em Ciências Contábeis, graduado pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Campus de Erechim

RESUMO:

Nos dias de hoje, um mundo extremamente competitivo, cada vez mais podemos notar uma alta rotatividade em empresas. Este fator por sua vez é prejudicial para as empresas e há meios para se minimizar isto. Este artigo tem por finalidade fazer uma análise, com base teórica sobre como uma boa gestão de competências, juntamente com uma liderança inteligente podem fazer com que seja implantado de forma eficiente um plano de carreira em uma empresa. O como a vivência entre gerações e construções de conhecimentos podem de fato melhorar o nível do conhecimento da empresa. Também unir a Liderança Inteligente junto com um bom Plano de Cargos e Salários, ambos baseados em competências sólidas e bem elaboradas tanto da empresa quanto do funcionário. Utilizando destas ferramentas o crescimento em ambos os lados acaba se tornando algo natural.

Palavras Chave: Gestão de Competências; Liderança Inteligente; Plano de Carreira; Plano de Cargos e Salários; Valorização do Funcionário.

ABSTRACT

In today's extremely competitive world, we can increasingly see a high turnover in companies. This factor in turn is detrimental to companies and there are ways to minimize this. This article is intended to do a theoretical-based analysis of how good skills management, along with smart leadership, can effectively deploy a career path in a company. How intergenerational living and knowledge building can actually improve the company's level of knowledge. Also unite Smart Leadership along with a good Job and Salary Plan, both based on solid, well-crafted competencies of both company and employee. Using these tools, growth on both sides becomes natural.

Keywords: Skills Management; Smart Leadership; Career Path; Plan Of Jobs and Wages; Appreciation of the Employee

Introdução

Em um mundo competitivo em que se vive hoje, um grande problema que muitas empresas acabam enfrentando é a grande rotatividade de funcionários. Uma possibilidade de em que se pode reter uma mão de obra qualificada é através de um plano de carreira. Mas isto por sua vez depende de diversos fatores para que possa ser implementado.

Este presente artigo tem como objetivo, esclarecer como uma boa gestão de competências unidas a uma liderança feita de forma inteligente podem tornar um plano de carreira uma ferramenta poderosa para a melhoria de qualidade de produtividade dos funcionários para a empresa.

Os assuntos que aqui serão tratados são:

- O que é e como a gestão de competências pode influenciar na melhoria de serviço prestados dos funcionários de uma empresa?
- Qual o papel principal de uma liderança inteligente e como ela pode tornar mais proveitoso a aplicação de um planejamento de carreira de modo inteligente?
- Como um plano de cargos e salários pode ajudar na implementação de um bom plano de carreiras?

Este presente artigo faz-se necessário por como vive-se em um mundo extremamente competitivo, muitas vezes as empresas acabam não dando a devida importância para este assunto. Motivo este que é um fator crucial para que se possa usufruir do melhor que o seu funcionário possa oferecer.

Este estudo é baseado em artigos que tem por base nos mostrar quais e como são aplicadas as teorias em relação ao desenvolvimento de funcionários e empresas. Mediante aos diversos fatores que movem uma empresa mostrou-se ser um assunto de extrema relevância, que em muitas vezes não se dão as devidas atenções.

Gestão de Competências e seus Benefícios.

O momento mais importante de uma boa contratação hoje, é na ocasião em que é feito um processo de recrutamento e seleção onde o objetivo é contratar a pessoa em que mais tenha de acordo com as competências necessárias para o cargo. O grande problema aqui é que muitas empresas, isso não é analisado como se deveria. As contratações acabam sendo mais por indicação do que por uma análise de perfis.

Mas para isto se tem uma grande ferramenta a qual consegue proporcionar um “mapa de compatibilidade” que se fosse colocado em prática de forma correta, funcionaria como um incentivo tanto para a empresa quanto para o funcionário, assim fazendo com que ambos os lados saiam crescendo cada vez mais.

Segundo (Brandão & Bahry, 2005)

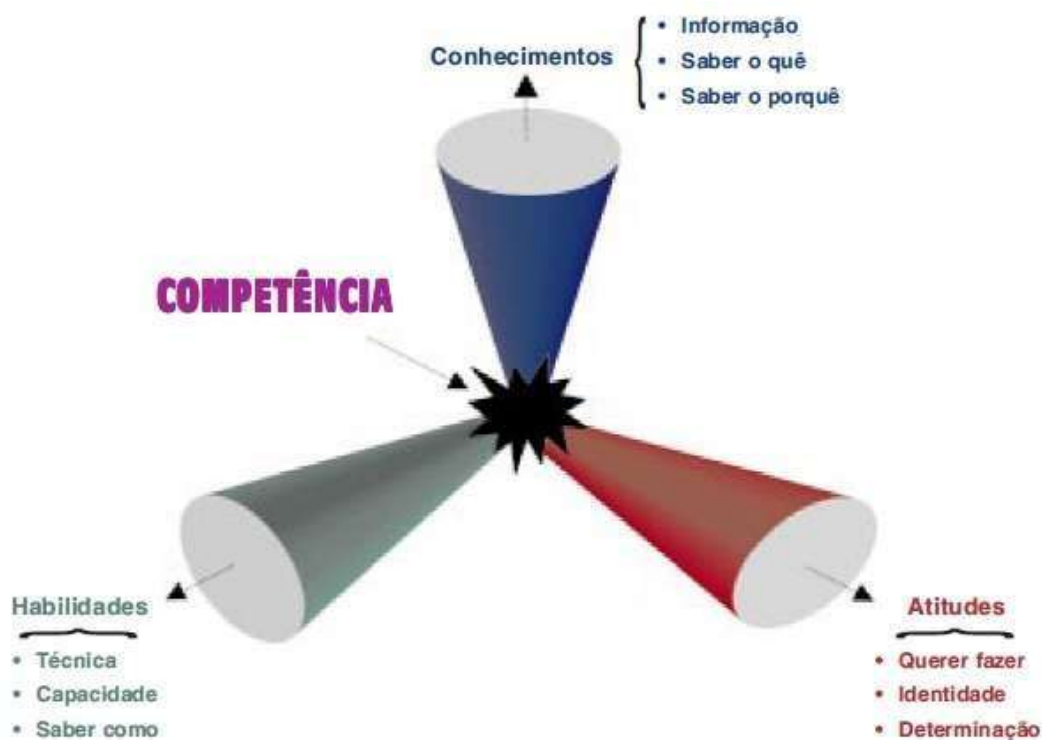
A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à

consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

Já segundo (Brandão & Guimarães, 2001)

Durand (1998), por sua vez, seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), englobando não só questões técnicas mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, como mostra a Figura 1. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito

Figura 1: As três Dimensões das Competências



Fonte: Adaptado de Durand (2000, apud BRANDÃO; GUIMARÃES,2001)

Ou seja, um modo simples de entender, competências nada mais é do que um “ponto de equilíbrio entre a Conhecimento, Habilidades e Atitudes. Ainda há alguns autores que elencam que a Atitude tem um valor muito maior do que o do Conhecimento e Habilidades, pelo fato de que tendo atitudes os outros dois são conquistados.

A gestão de competências é uma ferramenta poderosa, pois ao escolher de forma correta os funcionários da empresa, é mais propício a eles desempenharem suas funções em um nível melhor. Ao se implantar um plano de carreira na empresa, os funcionários tornam-se motivados para trabalhar e ao mesmo tempo crescem intelectual e financeiramente. É um marco muito importante pois ambos os lados acabam sendo beneficiados.

Porém a parte financeira, mesmo sendo importante, não é um fator decisivo para o funcionário ficar na empresa e produzir de forma proveitosa.

Segundo (Nelo, Francischetto, de Souza, & Machado, 2010):

Quando o empregado reclama salário dentro de uma empresa é porque não acredita que ela lhe dará outra satisfação pessoal que não a remuneração, o que reduz a satisfação de relação de emprego em nível de mercado, onde o empregador compra as mãos e a cabeça dos funcionários, mas nunca chegará a conquistar-lhes o coração.

Além de uma boa gestão de competências, outro fator importante para que aliado a esta consiga produzir melhores resultados é uma liderança eficaz. Para tal existe um conceito conhecido como Liderança Inteligente, este que se bem aplicado pode alavancar o resultado tanto da empresa quanto do funcionário. Para tal faz-se necessários abordarmos conceitos básicos sobre liderança e posteriormente possamos usufruir melhor sobre a Liderança Inteligente.

Liderança Inteligente

Quando se trata em liderança logo associado as chefias da empresas. Mas não necessariamente seriam estes cargos que representam a liderança.

Os líderes dentro de uma organização são o elo primordial interferente no desempenho da mesma; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais removem equipes para servirem ao bem comum, em muitas vezes em detrimento de objetivos pessoais, considerando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos e de uma comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais alicerçada em escutar e cuidar dos seguidores (ARRUDA, CHRISÓSTOMO, & RIOS, 2010)

Dito isto fica claro que o líder é alguém que consegue motivar as pessoas ao seu redor para alcançar algum objetivo. Há vários tipos de lideranças diferentes, mas o que mais falta hoje em empresas, é aquele líder que não pensa “primeiro nele mesmo”. Muitos líderes ao treinar as pessoas, acabam ficando com medo de serem substituídos pelo seu funcionário, assim prejudicando o crescimento deles.

Também em toda empresa há o “líder indireto”, ou seja, aquele que não possui cargo de liderança no setor ou na empresa, mas muitas vezes possui atitudes como tal.

Uma das principais competências para um bom líder é a boa comunicação, ele deve ser uma pessoa que tenha clareza em expressar o que deve ser feito. Uma boa liderança é primordial para que este estudo seja seguido por outras pessoas.

Porém há grandes desafios sendo gerados também nesta área.

Analisando as preocupações básicas sobre a comunicação:

Maximiano (2007) traz duas preocupações básicas em relação à comunicação: a primeira delas é a comunicação entre pessoas, e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. A comunicação passa, portanto, a ser vista como determinante para o desenvolvimento das relações interpessoais no sentido de contribuir para o desenvolvimento de negociações,

produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que, para a administração, exige um alto nível de capacidade de comunicação.(Marchiori, 2008)

E cada vez mais comum observar estes dois problemas dentro de qualquer organização. Quanto se tem o entendimento destes dos fatores é possível melhorar este ponto para que todos os lados cresçam.

Muitos confundem Liderança com Motivação. Motivação é algo intrínseco, ou seja, vem de dentro de cada um, já um bom líder deve saber usar esta motivação como um ponto para incentivar sua equipe ao sucesso.

Segundo (Whitaker, 1994):

Os teóricos da motivação intrínseca destacam a importância da percepção no processo de satisfação dos desejos interiores, embora considerem, tanto um quanto outro, como elementos pertencentes ao mundo subjetivo. "Uma vez que a satisfação envolva a interação entre a pessoa e seu ambiente, sua valorização liga-se, em parte, à natureza objetiva do mundo exterior da pessoa. A satisfação depende de ambos, a forma real do mundo ser e como essa realidade é percebida pela pessoa".

Hoje em um mundo empresarial onde tudo é exigido de um modo extremamente ágil, e através do avanço tecnológico termos informações em tempo real, o líder deve se adaptar a todas estas mudanças, é neste ponto que surge um novo tipo de liderança, a Liderança Inteligente. Um líder que é capaz de usar seu conhecimento para que consiga se adaptar as mais diversas situações que podemos encontrar no meio empresarial hoje. Este tipo de liderança se baseia em cinco dimensões: Conhecer, Aprender, Inovar, Praticar e Ser.

1. Conhecer: Nesta dimensão o líder deve procurar desenvolver um pensamento estratégico com base no modelo de negócio da empresa.

Como cita (Besen, Tecchio, & Fialho, 2017) :

Para o êxito da gestão do conhecimento, a liderança precisa cultivar um ambiente propício para o desenvolvimento do capital humano com consciência do seu papel de agir, mudar e transformar a realidade organizacional, aplicando o conhecimento criado e compartilhado nas interações entre indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

2. Aprender: Aqui o líder tem que saber sempre se adequar aprendendo sobre novas informações e incentivar a seus subordinados que também busquem o conhecimento. Deste modo aprimorando o nível de sua equipe
3. Inovar: Cada vez mais podemos ver que uma empresa precisa se inovar praticamente todo dia para que ela consiga se manter competitiva em um mercado competitivo como o atual. Para isso o Líder deve buscar sempre esse conhecimento, se como pode inovar sua gestão para com sua equipe. Vale citar neste ponto a Espiral do Conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1997)



Figura 2: Espiral do Conhecimento Nonaka & Takeuchi (1997)

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 80.

Onde é possível analisar que o processo do conhecimento é algo que varia de pessoa a pessoa e vai depender de como o líder pode melhorar este processo.

4. Praticar: Esta dimensão é algo natural, de nada adianta a teoria sem termos a prática, é aqui onde o Líder tem o momento de testar todos os conhecimentos e planos que esteve planejando com a sua equipe e verificar se esta realmente seria a melhor opção. Fazer ajustes onde necessário ou até mudar completamente o que tinha previsto, adequando-se as situações.
5. Ser: Aqui pode-se dizer que é a dimensão mais complexa de todas. Exige que o Líder possua muito autoconhecimento. Aqui o Líder acaba vendo que afinal sua equipe são Seres Humanos, suscetíveis a erros e ao chegar neste ponto, verá que tudo foi uma soma, onde mostra que seus funcionários são tanto quanto ele. Todos são um Ser.

Conforme dito anteriormente uma boa gestão de competências poderá ajudar a empresa a ter funcionários que se identifiquem com a missão que a empresa tem. Juntamente com isso uma Liderança de alto nível incentiva seus funcionários a irem atrás de conhecimentos e sempre crescerem intelectualmente. Um bom modo que a liderança pode fazer isso é implantando um Plano de Carreira na empresa.

Plano de Carreira

Para começar a entender sobre o motivo do estudo será feito uma rápida discussão sobre o que é um plano de carreira. A carreira de um profissional é muito importante, pois ao crescer na empresa o funcionário produz muito mais.

Para (Bezerra & Calvosa, 2012):

Segundo Roquette et al. (2010), plano de carreira é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. No setor público contempla um conjunto de normas que estabelecem condições para ingresso e ascensão na carreira. Tal ascensão se dá por meio da elevação do padrão remuneratório do servidor, bem como pelo 4 incremento de atribuições e responsabilidades, mediante preenchimento de requisitos de desempenho e qualificação funcional.

Tachizawa e Andrade (2006) defendem que a principal finalidade do plano de carreira é ajudar no aprimoramento da organização, por meio de melhor aproveitamento do pessoal, promovendo o desenvolvimento e a auto-realização dos atores envolvidos (PALAZZO; GOMES, 2009). Para Tachizawa e Andrade(2006), o plano de carreira deve constituir-se de uma ação participativa de identificação de objetivos convergentes, pois traz benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário

Motivação e Liderança, são grandes influenciadores para que esta etapa seja executada, segundo (Schuster & Dias, 2012): “As pessoas se tornam mais valiosas para a organização quando se especializam em seus negócios atividades.” Ou seja, para a empresa um funcionário que vai atrás de novos conhecimentos é um incentivo a maiores lucros.

Quando fala-se em plano de carreira é importante conceituarmos em um primeiro momento o que se caracteriza como carreira.

Para (Strack Knob, 2016):

A carreira pode ser compreendida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, não só em função dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também, das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que têm como resultado o desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, e em constante transformação (COSTA; CHIUZI; DUTRA, 2013).

Ou seja, a carreira é muito mais que algo apenas profissional, varia de pessoa para pessoa, seria como ela é mediante a desafios que surgem em sua vida. Tendo isso em mente pode ser analisado que o investimento em um profissional, faz com que ele tenha com seu emprego uma “maior motivação” podendo até melhorar a vida pessoal.

Muito se fala em problemas com funcionários de gerações mais atuais, como por exemplo a geração Y, porém para muitos autores esse conflito entre diversas gerações promove um ambiente saudável para a empresa.

Segundo (Strack Knob, 2016):

Segundo Mangili (2014), o conflito entre as gerações é saudável e pode proporcionar um estímulo para inovação. Os conflitos contribuem para as decisões ao passo que sejam analisados vários pontos de vista. As diferentes gerações bem administradas só tendem a contribuir para o sucesso da equipe.

Ainda segundo (Strack Knob, 2016):

De acordo com Oliveira (2009), na atualidade, as coisas se transformam com uma velocidade muito grande, assim também, o conflito entre gerações ocorrem entre pais e filhos com uma diferença de vinte anos, tudo se torna antiquado rapidamente. Já no passado, o conflito entre gerações ocorria entre avós e netos, que tinham uma diferença de cinquenta anos. Líderes, pais e jovens devem realizar esforços para se adaptar a esses novos cenários. Assim, por causa das novas gerações os modelos antigos de liderança estão perdendo a eficácia. A geração Y possui muito foco em resultado, que vem da influência marcante dos videogames na sua educação. Este talento sem a devida liderança, baseada em valores e significados se torna frágil, portanto ao liderar esta nova geração, deve ser mostrado claramente qual o resultado que deverá ser alcançado.

O primeiro ponto a se pensar quando é feito um plano de carreira, é o plano de cargos e salário. Antes de pensar em qualquer ponto sobre a implantação de um plano de carreira, é muito importante demonstrar para o funcionário como funciona a estrutura de progressão dentro da empresa. Onde ele pode chegar caso se empenhe e demonstre competências necessárias para isso.

Os passos básicos para a implantação de um Plano de Cargos e Salários são os seguintes:

Segundo o Blog Software Avaliação (2019):

- Organização e Planejamento do Trabalho: na primeira fase é necessário entender o atual funcionamento organizacional da empresa, hierarquias, políticas internas, aspectos estratégicos e administrativos, entre outros processos que envolvem o relacionamento com o colaborador, a fim de desenvolver um projeto que condiz com a empresa.
- Divulgação: indispensável uma comunicação única, clara e transparente com o objetivo de envolver todos os colaboradores acerca dos objetivos e metodologia a serem empregados, bem como o de buscar uma postura participativa e o comprometimento de todos, minimizando expectativas geralmente criadas por falta de informações.
- Levantamento de atribuições: fase de identificação e levantamento de todas as funções existentes na empresa em todos os níveis por meio de processos de entrevistas e/ou questionários para a elaboração das Descrições de Cargo. O processo de levantamento também deve servir para análise, uniformização e padronização dos cargos.
- Descrições de Cargo: trata-se da narrativa que contém os aspectos detalhados do cargo, seu conteúdo, ou seja, o que o cargo faz, como faz e para que faz, além das especificações, competências e habilidades para o pleno desempenho do ocupante da posição. Este relatório também servirá como base para recrutamento.
- Avaliação e Classificação dos Cargos: momento de adequar o valor relativo de cada cargo (equilíbrio interno), ou seja, dimensionar e hierarquizar por ordem de importância todos os cargos da organização.

- Pesquisa salarial: a pesquisa salarial tem finalidade de obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis de remuneração praticados pelas principais empresas do mercado na qual a organização se insere.
- Determinação de estrutura salarial: nesta fase, os valores das faixas salariais para cada cargo ou grupo de cargos da empresa são calculados.
- Exercício de enquadramento de cargos e salários: todos os custos envolvidos na implantação do Plano de Cargos e Salários (PCS) são calculados, bem como a estratégia de implantação de acordo com as condições financeiras da empresa, tentando minimizar os impactos.
- Política de Cargos e Salários: finalização do processo de criação e implantação do PCS, bem como os mecanismos para a manutenção do mesmo. A Política de Cargos e Salários consiste no conjunto de normas, procedimentos e ações que zelam pelas premissas básicas da administração de cargos e salários

Tendo isto como base, o plano de carreira se torna algo natural, pois deste meio o funcionário saberá exatamente como ele deverá proceder para que ele consiga crescer na empresa. Também acaba incentivando o funcionário a sempre ficar por uma constante busca pelo conhecimento.

Análise

Tendo isto como base conseguimos ver o quanto a gestão de competências se torna de suma importância. Hoje em diversas empresas não existe este tipo de gestão e devido a este fato a qualificação da mão de obra se torna mais rasa do que deveria ser. Também importante salientar que ao termos a liderança feita de forma eficiente e inteligente, um ambiente propício a isso faz-se necessário.

Um dos grandes pontos que a empresa pode proporcionar para seu funcionário, é a vivência entre gerações, assim podendo fazer um pleno uso da espiral do conhecimento. Através de experiências vividas por gerações distintas, acaba enriquecendo o conhecimento que é gerado. Um conhecimento em que vai muito além das teorias estudadas em sala de aula.

Ao se pegar as nossas empresas onde trabalhamos hoje como exemplo, conseguimos nitidamente distinguir estes pontos de uma forma até que bem fácil. As empresas no mundo de hoje se preocupam mais com o resultado do que com o caminho que vão precisar traçar para chegar até lá. Se implantarmos um plano de cargos e salários conseguiremos melhorar um pouco este panorama. Porém para que este por sua vez consiga ser implantado de forma efetiva, em um primeiro momento faz-se necessário que a empresa olhe internamente e veja o que ela almeja conseguir e como pretende fazer isso.

Valorizar os funcionários é uma ótima opção, pois assim acaba-se aumentando o engajamento funcionário/empresa e assim produzindo mais. Porém vale destacar também que

é de suma importância que o funcionário esteja adequado a missão e valores da empresa para que o caminho que seja traçado seja algo em conjunto assim tornando algo mais natural.

Conclusão

Logo fica evidente analisar que tanto uma boa gestão de competências, juntamente com uma liderança inteligente tem um papel importante para que o plano de carreira possa ocorrer. A empresa por sua vez precisa ter suas competências base bem determinadas e claras para todos seus colaboradores.

Também é importante a implantação de um plano de cargos e salários, pois desta forma, fica claro para todos quais são as oportunidades de crescimento dentro da empresa e, a partir daí a empresa também investir no funcionário, através de cursos profissionalizantes por exemplo. No mundo de hoje a maioria dos funcionários das empresas são de gerações mais atuais (Y e Z por exemplo), cabe empresa saber gerenciar da melhor maneira essas diferentes gerações, assim formando uma diversidade de gerações saudáveis para todos.

O plano de carreira é uma ferramenta poderosa, que se bem aplicada pode alavancar resultados das empresas. Para o funcionário um dos motivos que o encoraja a crescer dentro da organização, pois isso o enche de determinação para conquistar os seus objetivos. Para o empregador é um meio que ele possui de qualificar sua mão de obra e assim fazer com que ela produza melhor e consequentemente gerar mais lucros.

O processo do conhecimento é um caminho trabalhoso e não se constrói nada de forma sozinha. Para que se consiga efetivamente construir um conhecimento útil, a socialização é um fator de suma importância. Assim compartilhando experiências, tente em haver uma melhora em todo o processo e tirar um aprendizado de tudo que é feito, refinando todo o conhecimento que foi adquirido.

Logo sempre é válido a implementação de qualquer meio que estimule o desenvolvimento de qualquer profissional, assim tanto o colaborador quanto a empresa crescem e se desenvolvem juntas fazendo um ambiente rico em experiências com resultados positivos para ambos os lados.

Referências

- Arruda, M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 3–8.
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2–14. <https://doi.org/10.1590/0104-530x898-13>
- Bezerra, E. M. T., & Calvosa, M. V. D. (2012). Planejamento de carreira e desenvolvimento profissional: um estudo sobre o plano de carreira de

professores vinculados à SEEDUC-RJ. In: *ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, XX, 2012, Rio de Janeiro. Anais ...*, Rio de Janeiro: Anpad, (i), 1–16.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *RSP Revista Do Serviço Público*, 56(2), 179–194.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15.
<https://doi.org/10.1590/s0034-75902001000100002>

Cargos e Salários para a empresa? Veja o plano e saiba como fazer. **Blog Software Avaliação**. 2019 Disponível em < <https://tecnoblog.net/247956/referencia-site-abnt-artigos/>> Acesso em: 21 de setembro de 2019

COSTA, L.V.; CHIUZI, R. M.; DUTRA, J.S. Relação entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de administração. *Revista de Administração da UNIMEP*. v. 11, n. 2, Maio/Agosto – 2013. Disponível em:
<<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/627#scheduling>>

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

MANGILI, Aline Cardoso. Comportamento Organizacional: Como administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho. 2014. Monografia (Especialização em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional) – Universidade do Extremo Sul Catarinense UNESC, Santa Catarina, 2014. Disponível em:<<http://200.18.15.27/bitstream/1/2390/1/Aline%20Cardoso%20Mangili.pdf>>.

Marchiori, M. (2008). Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. *XXXI Congresso Brasileiro de Ciências Da Comunicação*, 1, 1–15.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007

Nelo, S. T. B., Francischetto, M. A., de Souza, S., & Machado, M. T. (2010). Motivação como Valorização do Capital Intelectual no Contexto da Sociedade do Conhecimento. *VII SEGeT – Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, VII, 15.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: como as

- empresas japonesas geram a dinamica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.
- NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento in TAKEUCHI, H e NONAKA, T. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, pp. 39 – 53.
- OLIVEIRA, S. Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.
- ROQUETTE, N.; RIBEIRO, L.; MACHADO, C.; ÁVILA, I.; BAETA, M.; OLIVEIRA, P.; VASCONCELOS, R.; ROMEIRO, S. Plano de Carreira: Gestão para Recursos Municipais do Estado de Minas Gerais. 2010.
- Schuster, M. S., & Dias, V. V. (2012). Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a Luz das Teorias Motivacionais. *Revista de Administração IMED*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v2n1p1-17>
- Strack Knob, M. A. (2016). Percepção De Carreira Para a Geração Y – Um Desafio Para As Organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 6(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31061>
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. Gestão de Instituições de Ensino. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- Whitaker, C. B. (1994). Liderança: a Administração Do Sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34, 102–114.