

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

MANAGEMENT SKILLS IN THE PUBLIC SERVICE

Cesar Sperling Vargas¹
Fernanda Cagol²

RESUMO

Devido às constantes mudanças no meio organizacional, torna-se necessário aperfeiçoar e integrar novos modelos de gestão. A Gestão por Competências é uma modelagem bastante relevante na moderna concepção de Recursos Humanos dentro das empresas, pois tende a aproximar os objetivos individuais e organizacionais. O modelo propõe novos métodos de Gestão de Recurso Humanos, integrando competência, desenvolvimento e desempenho. No entanto, ainda existe uma demanda por estudos nesta área no que diz respeito às Instituições Públicas. Importante que se observe que as pessoas são parte essencial em qualquer empresa, não importando o ramo de atuação, e, neste sentido, desenvolver modelos com foco na Gestão por Competências dentro do setor público, entende-se como satisfatório para melhoria dos processos do setor de RH que ainda é pouco difundido nesta área pública em especial. O desenvolvimento do presente trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Competências. Gestão. Público.

ABSTRACT

Due to constant changes in the organizational environment, it is necessary to improve and integrate new management models. Management Competency modeling is a quite relevant in the modern conception of human resources within companies, it tends to bring the individual and organizational goals. The model proposes new methods of Human Resource Management, integrating competence development and performance. However, there is still a demand for studies in this area with regard to public institutions. Important to note that people are an essential part of any company, no matter what line of work, and in this sense, to develop models with a focus on Management Skills within the public sector, it is understood as satisfactory for improving industry processes HR is still not widespread in this public area in particular. The development of this work was done through literature.

Keywords: Skills. Management. Public.

¹ Bacharel em Administração pela URI (Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões). Cursando MBA Gestão de Recursos Humanos pela FATEC/FACINTER e Pós-Graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

² Administradora (Universidade Tecnológica Federal do Paraná), Especialista em Gestão Contábil e Financeira (Universidade Tecnológica Federal do Paraná), orientadora de TCC do Grupo Uninter.

INTRODUÇÃO

O comportamento, as habilidades e a atitude proativa das pessoas é objeto de estudo e análise deste trabalho através da Gestão por Competências.

Os gestores cada vez mais compreendem a importância da Área de Recursos Humanos para as organizações. O processo organizacional transcorre através do ser humano, pois é ele quem pensa, executa e tem a atitude de buscar conhecimentos, utilizar seu potencial e habilidades para realizar as tarefas e melhorar processos nas empresas.

O presente trabalho irá demonstrar através de pesquisas a importância e os benefícios produzidos através da implantação de um sistema de Gestão por Competências dentro da área Pública para os servidores e ao próprio setor público no âmbito da Gestão de Pessoas.

Esta nova concepção de competências baseia-se na tríade conhecida como CHA, que significa as competências, as habilidades e a atitude proativa que os colaboradores das empresas devem ter perante a realização de suas tarefas e que a própria empresa deve seguir no seu dimensionamento estratégico na área de Recursos Humanos. Interessante que se observe que o tema proposto por este trabalho ainda é pouco difundido e com defasagem em pesquisas, por ser uma área ainda em desenvolvimento principalmente quando se refere ao setor público que ainda é demasiadamente burocrático.

O objetivo principal do trabalho será demonstrar as fases de implantação da Gestão por Competências no setor Público e em conjunto verificar os benefícios produzidos aos servidores quando da implantação deste método.

Portanto, a pesquisa será de grande utilidade para futuras colaborações a outros pesquisadores e para o próprio setor público que necessita de embasamento teórico e prático para implantar este modelo que está sendo difundido principalmente na esfera Federal e que logo terá abrangência nos Estados e Municípios do País.

Faz parte deste documento a definição da terminologia competências, em seguida, abordar-se-á à Gestão por Competência com foco no setor público, definindo conceitos e metodologias referentes a recrutamento, seleção e alocação, carreiras, cargos e remuneração, desenvolvimento e treinamento e avaliação de desempenho. Próximos ao final do documento estão dispostos à conclusão e as referências.

1. DEFINIÇÃO DO TERMO COMPETÊNCIAS

As organizações estão em constante busca por talentos humanos, profissionais que tenham o diferencial competitivo e que possam se diferenciar dos demais no mercado. Uma pessoa pode ser dotada de todo conhecimento dentro de uma profissão em sua área de atuação. Pode ela possuir as habilidades necessárias e a aptidão potencial, mas nem todas conseguem somente com estes requisitos expor o seu melhor.

Existem características que alguns profissionais possuem e outros não conseguem desenvolver, um atendimento, por exemplo, pode ser básico, rápido e sem muita entrega por parte do atendente, já outro profissional pode ter um diferencial no momento que está realizando o seu trabalho, ele pode demonstrar interesse pelo cliente, tratando-o de maneira mais cordial, oferecendo soluções além do esperado, contemplando através de sua observação outras necessidades e assim gerando fidelização do cliente pelo ótimo atendimento prestado.

Para este conjunto de características simpáticas do atendente, suas atitudes e sua postura, que fazem a diferença, pode-se chamar de uma Competência e dar-lhe um "rótulo": Orientação para Servir o Cliente.

Para Brandão e Guimarães (2001), competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas.

Conforme Brandão e Guimarães (2001) dizem que o termo competências está associado a assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, esta visão deve permitir ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

É imprescindível que as organizações disponham de capital humano qualificado e eficiente, seguindo assim o pensamento do modelo da Administração Científica ou Taylorismo. Frederick Taylor, pai desta modelagem, já alertava que as empresas precisam de pessoas competentes e diferenciadas, substituindo métodos empíricos por métodos científicos e testados. Naquela época as empresas procuravam aperfeiçoar seus empregados às habilidades necessárias ao exercício de suas funções. Sob esta visão, referia-se a competências como sendo um conjunto de habilidades e conhecimentos que credenciavam um profissional a exercer tal função. Com o tempo, as interações sociais e o aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações também começaram a considerar a

questão da atitude proativa que o colaborador deveria ter, e esta foi considerada como o maior determinante da competência conforme relata Chiavenato (2001).

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A definição de Gestão está atrelada ao ato de gerir, administrar, controlar, organizar, gerenciar processos e pessoas nas organizações. Competências são baseadas na tríade conhecida como CHA que significa o conhecimento do profissional, as suas habilidades e por fim a atitude que possui. O conhecimento verifica-se através da sua formação acadêmica, da teoria estudada. Já as habilidades estão atreladas a vivência e a prática, juntamente com o domínio efetivo do conhecimento adquirido. Por fim a atitude esta ligada intimamente com os valores, costumes, sentimentos e emoções do ser humano, aqui se verifica o comportamento das pessoas perante uma determinada situação que se exija a tomada de decisões efetivas em alguma situação seja ela organizacional ou na vida pessoal.

A área de Recursos Humanos não deve ser considerada como um simples setor que executa tarefas triviais, pois a complexidade do ser humano deve ser tratada de forma abrangente, contínua e levando em consideração o comportamento das pessoas perante as diversas situações enfrentadas na sua vida profissional e pessoal.

Existe um entendimento dos profissionais do RH que não se pode somente levar em consideração uma avaliação técnica de um colaborador no momento em que o mesmo participa de processos de seleção. A avaliação considera fatores como o conhecimento e as habilidades do profissional, deixando a desejar no quesito atitudes baseadas no comportamento humano. Somente estes dois fatores analisados, não serão suficientes para embasar os selecionadores de que o profissional atenderá as exigências do cargo desejado.

Para Rabaglio (2001), é necessário gerir o CHA através das metodologias, fazendo Gestão de Pessoas com foco em competências. Este conjunto de ferramentas que auxiliam no desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e da atitude dos profissionais dentro das empresas é que se identifica como Gestão por Competências.

A gestão por competências é a forma mais eficaz para fazer gestão de pessoas, afirma a referida autora.

3. APLICABILIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA

3.1 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ALOCAÇÃO

As empresas buscam trazer os melhores profissionais, e para isso se utilizam das ferramentas mais modernas de recrutamento e seleção disponíveis na área de Gestão de Pessoas.

Existe uma mudança nesses processos quanto ao colaborador que se busca. Os gestores procuram alinhar os objetivos organizacionais e a estrutura do cargo que se pretende ocupar com o perfil comportamental do futuro candidato. Busca-se não apenas o conhecimento técnico dos candidatos, mas também que possuam um conjunto de habilidades, e atitudes compatíveis com a função.

No setor público existe uma série de restritivos quanto a esta etapa tão importante na busca do perfil ideal de profissional, pois são processos que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.

Mesmo com um modelo tão fechado, devem existir meios que possibilitem a atração de profissionais com o perfil compatível ao cargo. Identificado as lacunas de competências existentes, deve-se instigar o processo de recrutamento a atrair os candidatos que preencham tais requisitos.

Os concursos públicos já incluem etapas como prova e títulos, para que selecionem profissionais com o perfil desejado e com as competências necessárias, mas pode-se ainda melhorar estas etapas através da inclusão de outras ferramentas como cursos de formação com intuito de observar e identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais que uma simples prova de conhecimentos técnicos não conseguiria verificar.

Para Kalil Pires et al. (2005), a legislação em vigor ainda prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, deixando de lado o perfil comportamental, as atitudes dos futuros servidores, a conduta pessoal e interpessoal tão importante em qualquer setor. Traços de personalidade, motivação, postura e valores acabam aflorando após o

servidor estar desempenhando suas tarefas, gerando assim problemas de adaptação no trabalho, a baixa produtividade e os altos índices de doenças profissionais são os corolários frequentes desse complexo processo.

Para Chiavenato (2002), as atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial no modelo de Gestão por Competências. Se bem conduzidas fazem com que as organizações tenham maior probabilidade de trazer os talentos alinhados com as estratégias e a missão da organização. Caso contrário, o custo será muito alto a organização.

3.2 CARREIRAS, CARGOS E REMUNERAÇÃO

No setor público, o tempo de serviço tem sido o principal diferencial para que um colaborador tenha maior ou menor remuneração. Sua trajetória também está atrelada a esta realidade, não ocorrendo grandes mudanças quanto à qualificação, conhecimentos compartilhados ou produção de conhecimento.

Conforme Ribeiro e Oliveira (2002), não existem flexibilidade na atual realidade do plano de carreira dos servidores, falta também objetividade e visão de futuro para motivar os funcionários. Problemas estes que não trazem melhorias as práticas da organização. Pode-se concluir que a falta de motivação dos servidores é fruto da ausência de uma política de reconhecimento funcional e financeiro com base nas competências efetivamente adquiridas.

Existe uma forte tendência no serviço público de que ocorram nomeações para cargos de chefia e assessoramento único e exclusivamente por indicações político partidário, ou seja, relações de confiança, não se considerando as competências legítimas dos servidores.

Para Pires et al. (2005), o modelo mais adequado a gestão por competência, deve ser alinhado as estratégias da organização, tornando o processo orientado para a busca de resultados capaz de gerar práticas de participação das pessoas de uma forma contínua e sistemática, com foco no compartilhamento de toda produção de conhecimento dentro do serviço público para com os servidores.

A adoção de um modelo por Gestão por Competências requer uma diminuição nos cargos ocupados por relação de confiança, sendo estes formatados levando-se em consideração as competências adequadas à função. Isto gera um ganho de qualidade infinitamente positivo ao serviço público, o potencial humano assim é mais valorizado e gera maiores contribuições para organização.

3.3 DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO

O ser humano possui a necessidade de desenvolver suas habilidades e conhecimentos ininterruptamente para que se sinta motivado. O desenvolvimento vem ao encontro das expectativas das organizações e da busca constante de aperfeiçoamento por parte das pessoas.

Dentro desta etapa fundamental, as empresas públicas ou privadas têm a necessidade de disponibilizar aos seus colaboradores maneiras de aperfeiçoamento de suas habilidades, visando à melhoria dos processos, acúmulo de aprendizado e estímulo as pessoas para que compartilhem os conhecimentos adquiridos.

Conforme Brandão e Guimarães (2001), atividades que visam desenvolver as competências necessárias das pessoas, auxiliam dentro da administração pública no gerenciamento da carreira e no processo de empregabilidade. Interessante que desde o primeiro instante do servidor dentro da organização, ele tenha a visão de um plano de carreira que seja acessível e viável, que contemple suas necessidades de crescimento pessoal e profissional, que traga a tona suas competências para progressão funcional, o estimulando a permanecer dentro da empresa em razão de sentir-se valorizado e com possibilidades de ascensão a níveis mais interessantes de crescimento profissional.

Conforme Rabaglio (2001), a contemplação deste desenvolvimento técnico deve ser através da realização de treinamentos, cursos, ciclos de palestras, seminários e até mesmo visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto aprendizado e de *coach*. Já as competências comportamentais requerem mais tempo e estímulo, a autora sustenta que a flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo são fontes de comportamento que fazem da organização um diferencial competitivo, possibilitando o alcance das metas e resultados mais eficazmente.

A organização precisa estar aberta e recíproca na área de gestão de pessoas para que este processo de desenvolvimento e amadurecimento das pessoas seja encarado como estímulo positivo para implementação de melhorias para organização e aos funcionários que necessitam desenvolver-se continuamente. A área de gestão de pessoas deve atentar-se as peculiaridades das funções e assim direcionar as pessoas para que se capacitem de acordo com as exigências e atribuições que devam ser desempenhadas.

3.4 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Avaliar o desempenho significa criticar o comportamento dos funcionários quanto à expectativa de desempenho definida pela organização e o desempenho real. A avaliação por desempenho é uma ferramenta muito interessante, utilizada pela gestão de pessoas para analisar sistematicamente o desempenho dos colaboradores em função das atividades que exerce, das metas estabelecidas, resultados alcançados e do potencial de desenvolvimento.

Para Lucena (1992), o desempenho refere-se à atuação do empregado em relação ao cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, as atividades, as tarefas e os desafios que lhe foram atribuídos para produzir os resultados que dele se espera.

A avaliação deve ser contínua dentro das organizações, procurando identificar se o que foi alcançado está em consonância com o que é esperado.

Uma avaliação deve levar em consideração as críticas de mais de um avaliador dentro da organização. Infelizmente essa prática ainda não é incorporada pela maioria das empresas, que acaba considerando apenas a decisão de um único gestor, geralmente pela chefia direta do servidor, o que pode acarretar distorções e erros que podem influenciar negativamente a organização e principalmente na carreira do colaborador que está sendo avaliado.

No setor público, a avaliação por desempenho está ligada diretamente ao decreto 84.669, que define que o crescimento funcional acontecerá quando do atendimento de alguns requisitos tais como qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação; assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina e antiguidade. Muitos destes fatores não conseguem ser contemplados como modelos comportamentais e as competências únicas, direcionadas ao cargo ocupado.

O servidor público nomeado, está sujeito a estágio probatório com duração de três anos conforme dispõe a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, seção V, art.21 modificada pela EMC 19.

Através das determinações encontradas na referida lei, o funcionário será avaliado semestralmente onde serão considerados critérios como assiduidade; disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade. Neste tipo de avaliação, mais uma vez identifica-se a falta de padronização dentro das organizações públicas, o que acarreta em algumas situações, a efetivação de profissionais cujo perfil não é o desejado, ou que não são identificados com as funções que irão exercer, pois não se considera as competências do cargo

que está sendo preenchido durante o estágio probatório, um fator extremamente negativo, pois servirá de desestímulo ao futuro funcionário quando o mesmo iniciar a execução das suas tarefas e este identificar que não se familiariza com as atividades do cargo ocupado.

A verificação das atitudes comportamentais também não é contemplada conforme diz Kalil Pires, et al, (2005), e isto traz a organização dúvida quanto ao desempenho, caráter e ética profissional e pessoal dos futuros servidores, não acarretando a tranquilidade que o sistema necessita, pois tais funcionários representarão a organização pública, serão eles profissionais a serviço do poder público, prestando atendimento e executando tarefas que contemplarão as necessidades do setor e das demandas da população, que paga por esta prestação de serviço e precisa obter a qualidade necessária na sua execução.

A área de RH do setor público necessita estar atenta às demandas das pessoas, verificando continuamente as melhores práticas para o bom desempenho dos profissionais. É preciso que se tenham maiores pontos de controle na efetivação de um servidor em um determinado cargo. Deve-se levar em consideração o comportamento humano dos mesmos, tentar adequar as suas competências ao cargo e instituir que o processo esteja alinhado aos desejos e anseios tanto da organização quanto do servidor. A avaliação deve servir como ponto de mudança e aprimoramento do novo servidor, e também daqueles que já estão dentro do sistema. Deve ser um estímulo de crescimento profissional, desde que sua implementação esteja de acordo com a estratégia da empresa e alinhada não somente aos objetivos organizacionais, mas levar em consideração as necessidades que as pessoas têm de melhoria de vida e ascensão na carreira.

CONCLUSÃO

A gestão de pessoas deve exercer dentro da organização um papel mais atrelado ao planejamento estratégico e aos negócios da empresa. Ela deve ser participativa e integrada aos processos de gestão interna, estando presente na tomada das decisões principalmente quando se infere em modificações da vida funcional dos colaboradores.

O modelo proposto através da Gestão por Competências dentro das organizações públicas é extremamente pertinente. Ele diz que a atitude do colaborador é fator determinante na Gestão por Competências, junto aos conhecimentos e habilidades das pessoas. Este processo prevê que as competências individuais intrínsecas ao ser humano sejam consideradas como diferencial competitivo, agregando a organização pública ponto positivo no alcance de suas metas, quando for o caso, ou no desenvolvimento das atividades inerentes as suas propostas de trabalho que visa contemplar as necessidades de prestação de serviço público de qualidade para os clientes (população).

Também deve proporcionar um ambiente adequado de trabalho aos servidores para realização de suas tarefas rotineiras. Abranger as necessidades de crescimento profissional será estímulo ao servidor para que ele sinta orgulho de fazer parte da organização.

Também disponibilizar um direcionamento mais eficaz nas questões da função ocupada é imprescindível quando se trata de motivar as pessoas dentro das organizações.

O modelo aceita outras demandas, que no decorrer do processo de estudo e implementação podem ser verificadas e se pertinentes ao setor, devem ser tratadas como potencial para planos de ação junto aos demais fatores citados no referido trabalho.

Este documento apresenta uma visão básica de como o setor público recruta seus funcionários, visto que o processo valoriza muito a questão técnica, deixando de analisar os fatores comportamentais e de competências individualizadas que podem fazer a diferença na prestação dos serviços, pois o funcionário seria direcionado a funções mais específicas e que pudesse contemplar as habilidades e atitudes.

Observa-se que a legislação é um impeditivo quando existe a necessidade de que os candidatos recrutados devem demonstrar, além do domínio dos conhecimentos relevantes, a posse das habilidades e atitudes compatíveis com as suas futuras atribuições. A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores é iminente e relevante para o bom andamento das atividades de gestão de pessoas no setor público.

Existe, portanto a necessidade de se obter um mapeamento das competências dos servidores para auxiliar nesta implantação do modelo de Gestão por Competências.

Outro fator abordado diz respeito à ascensão na carreira pública com remuneração satisfatória. A motivação dos funcionários é atingida diretamente quando não se tem o mesmo tratamento, ou mesmo não existam bem definidos os critérios de crescimento e mudança na carreira. Hoje o que permeia a movimentação destes colaboradores para um nível acima, está muito ligado ao tempo de serviço ou critérios políticos. As reais necessidades da organização e do profissional, usualmente não são consideradas e tampouco os resultados obtidos pelos servidores nas avaliações de competências e de desempenho.

O valor do trabalho é difícil de ser medido nas administrações públicas, e fatores motivacionais influenciam fortemente nas relações de trabalho destes colaboradores. Construir um sistema de remuneração mais justo, com pagamento de prêmios e promoções, pode ser implantado, e assim também, melhorar as relações de participação e reconhecimento individualizado, contemplando através da diferenciação, os funcionários que se destacam na prestação dos serviços de uma maneira mais profissional e dedicada.

A realidade das organizações sejam elas públicas ou privadas, é que os funcionários devam ser instigados a multidisciplinaridade, e também possam ser profissionais com a capacidade de disseminação do conhecimento adquirido. É imprescindível contar com colaboradores que possuam não somente conhecimentos técnicos, mas que sejam portadores de atitudes comportamentais positivas e de habilidades compatíveis com a função a ser desenvolvida.

A avaliação de desempenho verificada neste trabalho deve ser implantada de maneira transparente e objetiva. Oferecendo ao avaliado todas as informações pertinentes a que esta sendo submetido, deixando o funcionário consciente que a avaliação não é sinônimo de punição, e sim de averiguação quanto ao desempenho dos colaboradores em função das atividades que exerce, das metas estabelecidas, resultados alcançados e do potencial de desenvolvimento.

Portanto, observa-se que a legislação, por mais restritiva que seja em seus parágrafos, atualmente abre caminhos quanto à implantação de vários fatores referentes à Gestão por Competências, ela é um balizador do serviço público, mas não um limitador de novas práticas e ações que possibilitem as melhorias importantes e que devam ser implantadas dentro do setor público.

Existe assim, um horizonte de muitas possibilidades para esta nova modelagem, o setor de Recursos Humanos deve agir de imediato, através de estudos quantitativos e qualitativos quanto à implantação desta abordagem que é moderna e vem ao encontro das necessidades dos funcionários e da própria prestação de serviços com maior agilidade e qualidade a população.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- CHIAVENATO, I. **Carreira e Competência**: gerenciando seu maior capital. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRASIL. Decreto nº 84.669 de 30 de abril de 1980. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D93838.htm>. Acesso em: 13 jun. 2011.
- BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 14 jun. 2011.
- KALIL, P. et al. **Gestão por Competências em Organizações do Governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em: <www.enap.gov.br>. Acesso em: 29 mai. 2011.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 4º. ed. São Paulo: Educator, 2001.
- RABAGLIO, M. O. **Gestão por Competências**: atração e captação de talentos humanos. 1. ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.
- RIBEIRO, A. R. B.; OLIVEIRA, J. A. **Remuneração Variável**: uma nova forma de motivar e fidelizar talentos. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.gerhqual.ufrn.br/ppga/publicacoes/arimates/Ribeiro-Ari-Remuneracao-%20Tendencias-27-02-02.doc>>. Acesso em: 30 mai. 2011.