

## **PLANEJAMENTO DE CARREIRA PROFISSIONAL: UM ESTUDO COM FORMANDOS DO ENSINO MÉDIO DA ZONA DA MATA DE MINAS**

**Nalbert Junio Furtado Souza<sup>1</sup>, Maria Eduarda Silva Genciano<sup>2</sup>, Laura Helena Alves Fagundes Cândido<sup>3</sup>, Hellen Cristina Dutra de Souza<sup>4</sup>, Isabelle Werner de Lemos Brissio<sup>5</sup>, Reginaldo Adriano de Souza<sup>6</sup>.**

<sup>1</sup>Graduando em Ciências Contábeis, UNIFACIG, Manhuaçu-MG, nalbertjunio314@gmail.com

<sup>2</sup>Graduando em Ciências Contábeis, UNIFACIG, Manhuaçu-MG, gencianoduda123@gmail.com

<sup>3</sup>Graduando em Ciências Contábeis, UNIFACIG, Manhuaçu-MG, laurafagundeshelena@gmail.com

<sup>4</sup>Graduando em Ciências Contábeis, UNIFACIG, Manhuaçu-MG, dutrasouza23@gmail.com

<sup>5</sup>Mestre em Administração de Empresas, UNIFACIG, Manhuaçu-MG, administracao@unifacig.edu.br

<sup>6</sup>Mestre em Administração, UNIFACIG, Manhuaçu-MG, reginaldoberbert@hotmail.com

**Resumo:** O planejamento de carreira tem se tornado um tema a cada mais valioso para os que estão entrando na vida profissional e para aqueles que já se encontram nessa área e buscam mais conhecimento e formas de alcançarem uma ascensão. No passado a carreira era vista como um caminho a ser seguido para conseguir uma progressão profissional, porém, atualmente ela é vista de uma forma mais ampla, como um conjunto de habilidades e experiências que o profissional desenvolve ao longo da vida, objetivando a manutenção de sua empregabilidade. Objetivou-se orientar sobre a importância de um planejamento para os jovens e para qualquer pessoa que esteja adentrando para a vida profissional. Para isso foi realizado um estudo de caso com alunos que estão matriculados nos terceiros ano do ensino médio, a pesquisa apresentou caráter quantitativo com a aplicação de questionários aos estudantes e o resultado foi tratado por porcentagem simples. Observa-se que poucos formandos estão realmente preparados para a vida profissional, necessitando assim de maiores informações sobre a carreira profissional.

**Palavras-chave:** Planejamento de Carreira; Vida Profissional; Ascensão.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas.

## **PROFESSIONAL CAREER PLANNING: A STUDY WITH HIGH SCHOOL GRADUATES IN ZONA DA MATA DE MINAS**

**Abstract:** Career planning has become an increasingly valuable theme for those who are coming to professional life and for those who are already in this area and search for more knowledge and ways to achieve an ascension. In the past, the career was seen as a way to be followed to get a professional progression, however, currently it is seen in a broader way, as a set of skills and experiences that the professional develops throughout life, with the objective of maintain your employability. The objective was to guide on the importance of planning for young people and for anyone who is entering professional life. For this, it was conducted a case study with students who are enrolled in the third year of high school and the research presented a quantitative character with the application of questionnaires to students and the result was exposed in simple percentage. It was observed that few graduates are really prepared for professional life, thus requiring more information about the professional career.

**Keywords:** Career Planning; Professional Life; Ascension.

### **INTRODUÇÃO**

O planejamento de carreira é relevante na vida de qualquer profissional que se dedica por anos na formação acadêmica, visando encontrar uma atividade que condiz com suas expectativas. Logo, possibilita que as pessoas busquem em suas próprias competências e aspirações um posicionamento a fim de focar seus esforços em determinadas organizações e posições pretendidas (PESTKA, 2015).

Hoje os jovens têm dificuldades na escolha da carreira, pois ao se depararem com o momento da escolha de uma profissão, tem que levar em consideração tanto a questão do mercado de trabalho e sua colocação neste, quanto suas preferências individuais e expectativas da família, entre outros

fatores. Assim, na escolha da profissão estão envolvidos fatores pessoais, culturais e sociais (LEVENFUS, 1997).

Werther Jr. e Davis (1983), simplificam, explicando que o planejamento de carreira compreende o apontamento de metas, bem como os procedimentos utilizados para alcançá-los. Assim vê-se como é importante que haja estabelecimento de metas e objetivos para programar como será o seu desenvolvimento no decorrer do tempo até que se cumpra todos os seus objetivos.

Diante disto este estudo tem como objetivo verificar: qual a percepção dos alunos do ensino médio quanto ao futuro profissional e se os mesmos têm planejado sua carreira.

Optou-se por aplicar um questionário em duas instituições de ensino médio no Município de Manhuaçu (MG), a saber uma particular e outra pública, e traçar um comparativo entre esses públicos sobre a visão dos mesmos sobre a carreira profissional.

O estudo tem como base a percepção de falta de ensinamento da elaboração de uma carreira, que quando deixada de lado implica na decisão do indivíduo sobre o que ele quer e pretende ser, a pesquisa será realizada através de um questionário feito de forma individual com cada estudante para o levantamento de dados.

O objetivo geral da experiência é discutir sobre o planejamento das carreiras profissionais propondo para a comunidade informações de como montar e ter planejamento de carreira.

Essa pesquisa se justificativa por trazer a discussão da temática de gerenciamento de carreira profissional e apresentar informações para o público estudado, a saber, jovens concluintes do ensino médio, sobre como se planejar para o futuro profissional.

Para atender a este propósito, o trabalho está estruturado em cinco partes, a saber: (1) a Introdução, descrita acima apresentando a temática e o problema a ser pesquisado; (2) pequeno aporte teórico sobre carreira; (3) os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; (4) apresentação e análise dos dados, (5) as considerações finais; e (6) a referências utilizadas no trabalho.

## **DESENVOLVIMENTO**

Para se entender sobre o planejamento de carreira se faz necessário entender o seu conceito, a palavra carreira se origina do latim carraria, que significa estrada rústica. Apenas por volta do século XIX a palavra carreira começou a ser utilizada em referência a trajetória profissional, adquirindo um sentido de profissão que caminha em etapas (CARVALHO, 2017).

Neste sentido, Dutra (1996), acentua a carreira como sendo uma serie de consequências das posições ocupadas no decorrer da vida de uma pessoa. Carreira envolve estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) ressaltam ainda que a carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa podendo ser realizada em uma empresa, em várias ou realizando projetos pessoais. A gestão de carreiras oferece, de um lado, “estímulo e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal” e também, por outro lado, “oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administrações de pessoas” (DUTRA, 2011, p. 7). Nesse sentido, pode-se dizer que a carreira, não é resultado de apenas uma experiência, mas sim de todas as experiências vividas no decorrer de uma vida, a qual pode ser realizada de uma única empresa ou com a realização de trabalhos pessoais.

Dutra (1996) estabelece dois conceitos de carreira sendo um tradicional e outro moderno, o moderno é caracterizado por demonstrar grande instabilidade no emprego e na vida profissional já o tradicional que prevaleceu até 1970 passa uma visão de maior segurança sendo caracterizado por ter grande estabilidade.

Para Chiavenato (2012) o conceito que prevaleceu até 1970 passava a ideia de um mundo estável o qual as pessoas buscavam traçar sua vida profissional tendo prestado serviço em uma única empresa; para os funcionários a ascensão era vista como um “prêmio” que a organização concedia ao empregado devido ao seu compromisso e lealdade, tendo em consideração que entrava na empresa como aprendiz e ao decorrer de sua evolução e ao logo de sua trajetória chegava a ocupar altos cargos de liderança dentro da mesma organização.

Trazendo para os dias atuais o conceito e a acentuação de carreira que foi se alterando de acordo com os anos, o blog Mundo Carreira (2018) traz consigo os diferentes tipos de carreira e o propósito de cada uma, a saber:

1. a carreira sem fronteiras é aquela que se caracteriza onde o profissional não está vinculado e apenas uma organização, mas com várias ou desempenha funções

variadas e os profissionais mais comuns nesta carreira são os que têm um networking eficiente, indo além das fronteiras das organizações onde trabalham.

2. A carreira burocrática ou tradicional se faz mais presente em ambientes empresariais que possuem uma visão mais antiga, com divisão do trabalho, hierarquizado e com a centralização do poder. O funcionário só cresce profissionalmente quando sobe de cargo na organização.
3. Carreira acadêmica: tipo de carreira está ligado ao conhecimento, buscam especialização, mestrado e doutorado e outras especializações, são as pessoas que buscam o ensino como carreira.
4. A carreira proteana é a carreira autogerenciável, que geralmente é fiel aos seus próprios valores, buscam empresas e/ou ambientes que são coerentes com tais valores.
5. Carreira multidirecional envolve o crescimento, porém fora da linha tradicional. Este profissional reflete sempre sobre a carreira, de onde quer chegar, mudando o seu foco sempre que necessário.
6. A carreira empreendedora é onde o profissional é inovador e usa sua criatividade para trazer inovação ao mercado, pessoa que corre riscos, e empreende em negócio próprio.
7. E para finalizar a carreira sociopolítica é aquela que envolve trabalhar com a sociedade por meio da política, dialoga bem e tem muitos contatos.

As opções para escolha de uma carreira a seguir e o seu estilo são bem variadas e cabe a cada um analisar elas de forma individual e aprofundada para designar com qual dela o seu perfil se encaixa e assim ter um único foco já definido para que não venha ficar na procrastinação.

Segundo Dutra (1996) e diante da atualidade a pessoa deve imaginar a sua carreira como uma estrada em constante transformação e alteração, que quando é bem trilhada, resultará o sucesso, à riqueza e à satisfação profissional.

Pestka (2015) pôde concluir em seu trabalho que, no passado a carreira era vista como um caminho a ser percorrido com a intenção de conquistar uma progressão na empresa, entretanto, esse conceito hoje torna-se mais amplo, entendendo-se que a carreira é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional utiliza durante as fases da vida com o objetivo de manter a sua empregabilidade.

Em seus estudos sobre carreira Araújo (2006) assevera que a gestão da carreira foi transferida das organizações para a própria pessoa, sendo que o indivíduo deve-se preocupar pelo menos com quatro pontos: (1) conhecer as limitações; (2) definir uma meta; (3) não desviar o foco e, (4) planejar as ações. O autor afirma que cada pessoa deve preparar seu trajeto profissional e buscar uma organização que dará guarida aos seus propósitos, pois quando há uma coincidência entre os propósitos pessoais e os organizacionais as duas partes saem ganhando.

## **METODOLOGIA**

As unidades de análise utilizadas foram 3 (três) turmas do ensino médio sendo, 1 (uma) de Instituição Particular tendo 24 (vinte e quatro) alunos e 2 (duas) turmas, tendo um total de 56 (cinquenta e seis) alunos entrevistados de uma Instituição Pública, a pesquisa foi realizada em maio de 2022 no período diurno nas respectivas escolas.

O principal objetivo deste trabalho é a verificação se os formandos do 3º (terceiro) ano estão preparados ou não para a vida profissional que os aguarda agora após a formação escolar.

Optou-se por uma pesquisa descritiva onde os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Incluem-se entre as pesquisas descritivas a maioria das desenvolvidas nas Ciências Humanas e Sociais; as pesquisas de opinião, as mercadológicas, os levantamentos socioeconômicas e psicossociais. Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática (ANDRADE, 2017).

Para a obtenção dos dados utilizou-se de um questionário que é um conjunto de perguntas que se faz para obter informação com algum objetivo concreto. Existem diversos estilos e formatos de questionários, dependendo da finalidade específica de cada um. O utilizado para a obtenção de resultados teve 13 (treze) perguntas de múltiplas escolhas.

Portanto, foi realizado um estudo de caso que consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, neste caso os alunos de terceiro ano, com a finalidade de estudar aspectos variados de sua vida (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Foi utilizada uma análise quantitativa, com dados de descrição em forma de porcentagem simples. A análise quantitativa é o processo de aplicação de ferramentas matemáticas e estatísticas para apresentar situações complexas em termos de um valor numérico. considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas, neste caso utilizou-se de porcentagem simples (PRODANOV; FREITAS, 2013).

## ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados dos oitenta (80) formandos do ensino médio dos quais cinquenta e seis (56) são de uma Instituição de ensino Pública e vinte e quatro (24) de uma Instituição Particular, visando identificar os planos e visão dos mesmos referente ao planejamento de uma carreira juntamente com suas expectativas futuras e o que julgam prioridades para sua vida profissional.

Os Gráficos 1 a 4, a seguir apresentados, correspondem à identificação da preparação profissional atual dos formandos, considerando os seguintes pontos, gênero, você pretende fazer faculdade ou curso superior, você pensa no futuro e tenta planejá-lo e tenho um plano pessoal de carreira, escrito ou não, no qual estão definidas as minhas metas de carreira.

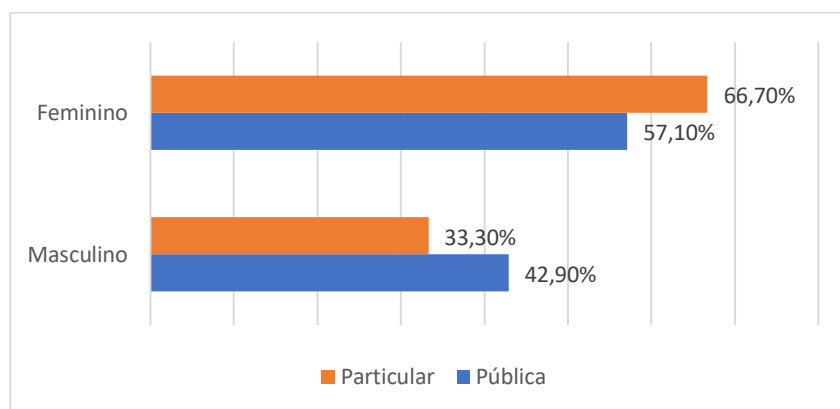


Gráfico 1 – Gênero da amostra pesquisada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O gráfico 1 ilustra o gênero dos formandos do Ensino Médio pesquisado, constatando-se que 66,70% e 57,10% representam o público feminino e 42,90% e 33,30% dos respondentes são do Público masculino, respectivamente na escola particular e pública. A presença maior do público feminino está relacionada ao fato do público-alvo da pesquisa ser composto por 48% de meninas e 32% de meninos, ou seja, há mais formandos femininos neste ano na amostra pesquisada.

A presença feminina também é expressiva dentro das salas de aula, e dados do Censo 2020 mostram que há uma leve predominância das meninas no Ensino Médio, visto que elas são 51,6% dos alunos. Mesmo com os números positivos no Brasil, a realidade em países com menor poder econômico é bem diferente (INSTITUTO UNIBANCO, 2022).

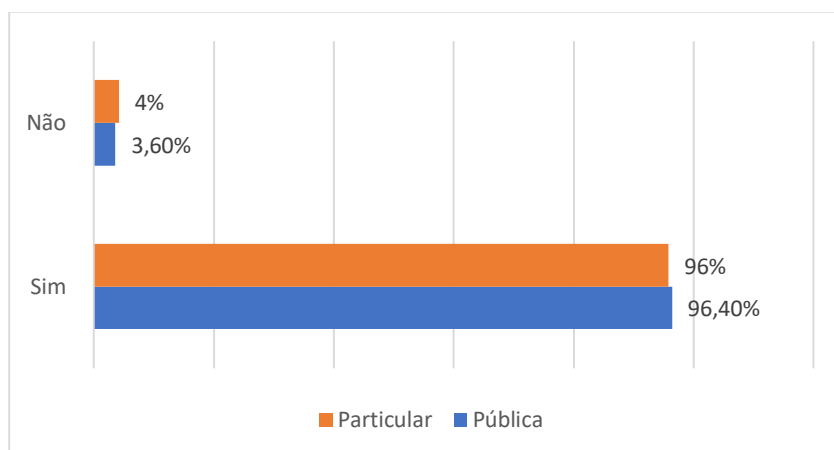


Gráfico 2 – Pretensão em se fazer um curso superior.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O Gráfico 2 ilustra quanto a vontade dos formandos de realizarem um curso superior, sendo que 77 dos alunos pretendem fazer curso superior ou se profissionalizar em uma determinada área e 3 deles não pretendem fazer nada para se profissionalizarem de alguma forma. Percebe-se um equilíbrio entre escola particular e pública, onde em ambas os alunos pretendem continuar seus estudos.

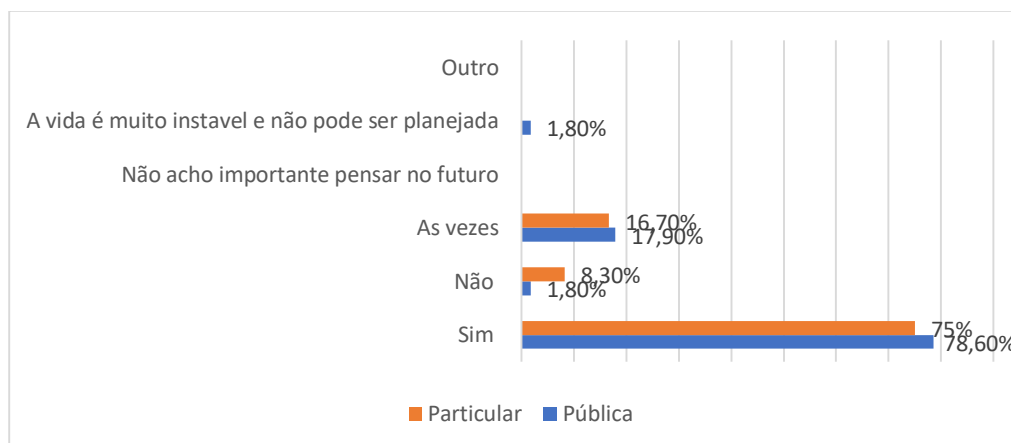


Gráfico 3 – Pensamento quanto ao futuro profissional.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O Gráfico 3 demonstra o quanto os formandos se preocupam com seu futuro indicando se pensam sobre o que desejam para um futuro. Os dados recolhidos apresentam que 62 dos alunos pensam sobre seu futuro, 3 deles não possuem um pensamento de futuro, 14 deles responderam que pensam às vezes e com isso observa-se que estes não têm um objetivo do que querem e 1 deles diz que a vida é muito instável para ser planejada. Não se percebe grande lacuna entre os respondentes da escola particular com a pública, uma vez que ambas amostras disseram que pensam e planejam seu futuro.

Nordon (2013) diz que a chave para o sucesso é o planejamento e o estabelecimento de metas. É óbvio que há certas coisas impossíveis de se prever. Os geniais (e sortudos) Mark Zuckerberg e Bill Gates não poderiam antecipar, ao abrirem seus negócios, o ganho estratosférico que hoje têm. Mas sem estes dois fatores — planejamento e estabelecimento de meta — de nada valeria a genialidade (e a sorte) deles.

Ainda segundo o autor existem quatro (4) passos para a se seguir para se planejar sendo o primeiro Imaginar Grosseiramente que é o estabelecimento de marcos importantes que poderão definir o que você fará, o segundo é o estabelecimento de objetivos, o terceiro é traçar metas, segundo ele sejam de curto, médio e longo prazo o traçar de metas é muito importante pois é o que definirá o que você fará e como você se planejará para realizar estas metas e o quarto passo é estar sempre revendo suas metas, ele diz que não é porque você definiu uma meta que deve segui-la cegamente a todo

custo. Ela é um norteador, que precisa ser modificado de acordo com os seus desejos e ocorrências imprevisíveis da sua vida (NORDON, 2013).

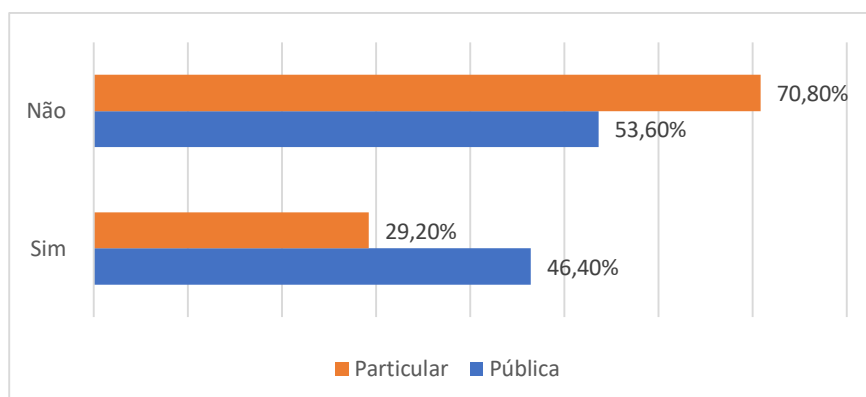


Gráfico 4 - Tenho um plano pessoal de carreira, no qual estão definidas as minhas metas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O gráfico 4 faz uma comparação dentre os entrevistados e traz como resultado os alunos que tem ou não um plano de carreira. É possível perceber que a maior parte dos alunos não tem um plano de carreira o que resulta num total 47 alunos de 80 pesquisados não tem metas, objetivos e preparação para uma vida profissional. Há uma considerável diferença entre escola pública e particular, onde se percebe que 70,8% dos estudantes da escola particular afirmaram não terem um plano pessoal de carreira, já na escola pública esse valor é muito menor, apenas 29,2% afirmaram não terem plano pessoal. Este fato pode estar ligado ao fato de alunos de escolas particulares geralmente apenas estudarem, enquanto os de escola pública já iniciam sua vida profissional como menores aprendizes, por exemplo.

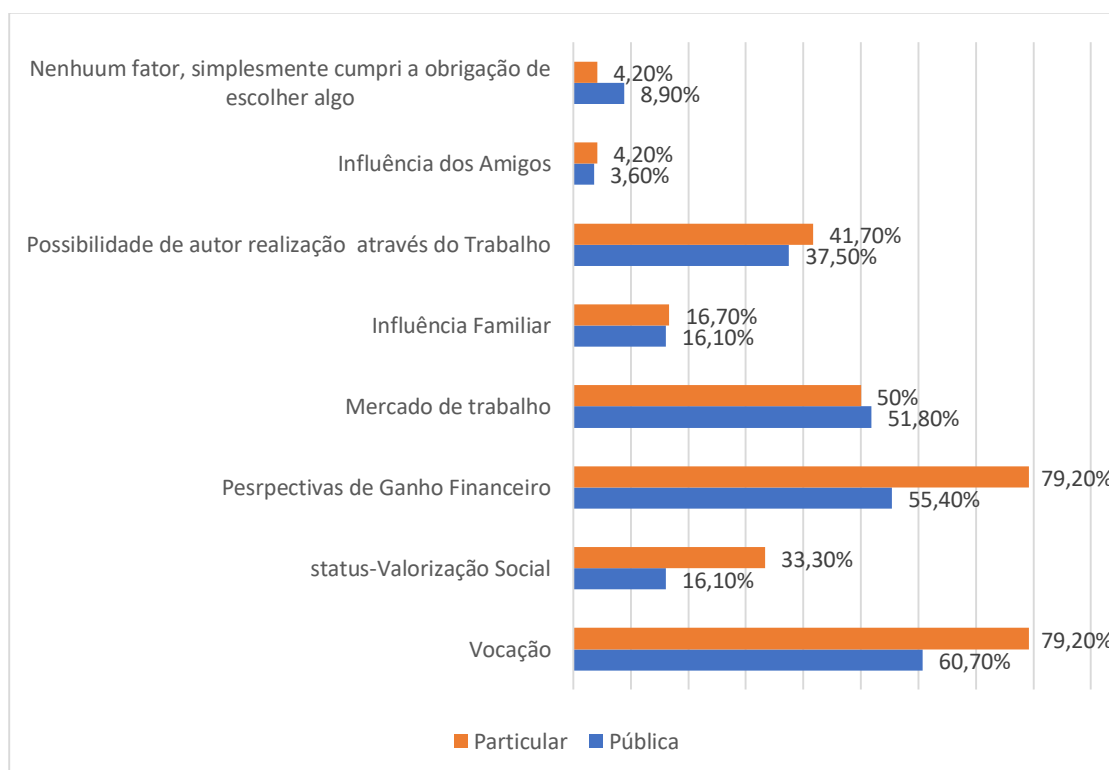


Gráfico 5 - Fatores que mais influenciam na escolha da profissão, por ocasião do vestibular.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No gráfico de número 5 pode se observar que as duas respostas mais votadas são: Perspectivas de ganhos Financeiros e Vocação, respectivamente, esse fato se repete nas duas amostras pesquisadas. Ressalta-se que os entrevistados poderiam marcar mais de uma alternativa,

sendo assim mercado de trabalho e autorrealização foram fatores que obtiveram destaques também nas respostas apontadas pelos alunos.

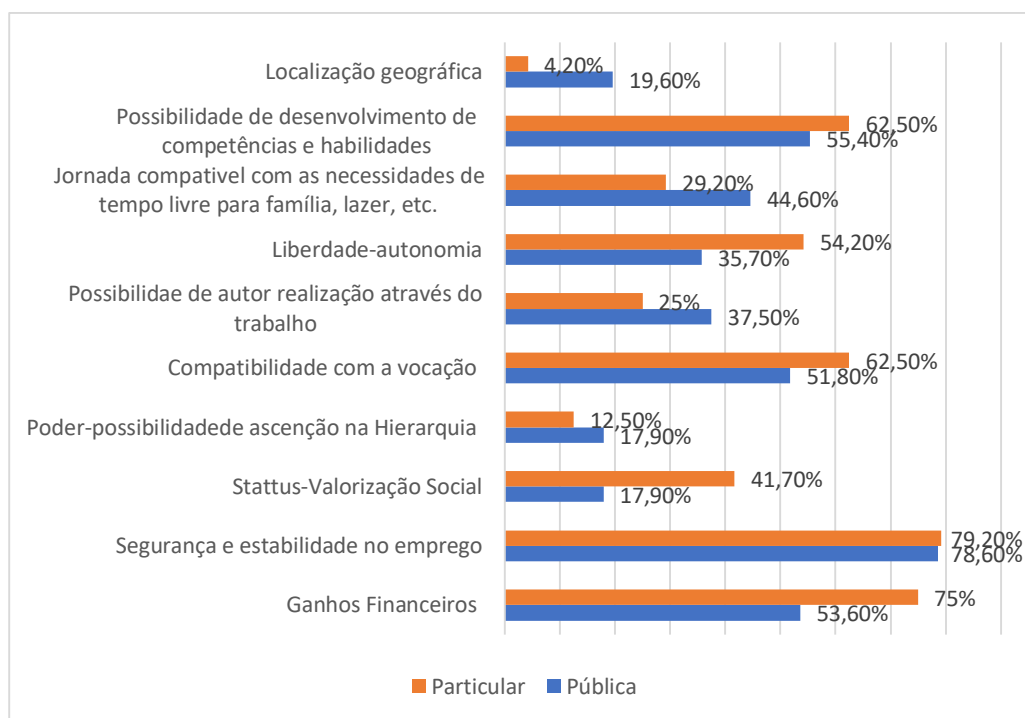


Gráfico 6 - Fatores considerados mais importantes no início da vida profissional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O gráfico 6 revela que quase todos os alunos consideram que ao início da vida profissional um dos primórdios necessários é a segurança e a estabilidade no emprego, o fator mais indicado por ambos os públicos pesquisados. Se percebe também que ganhos financeiros, vocação e possibilidade de desenvolvimento foram apontados como importantes na vida profissional.

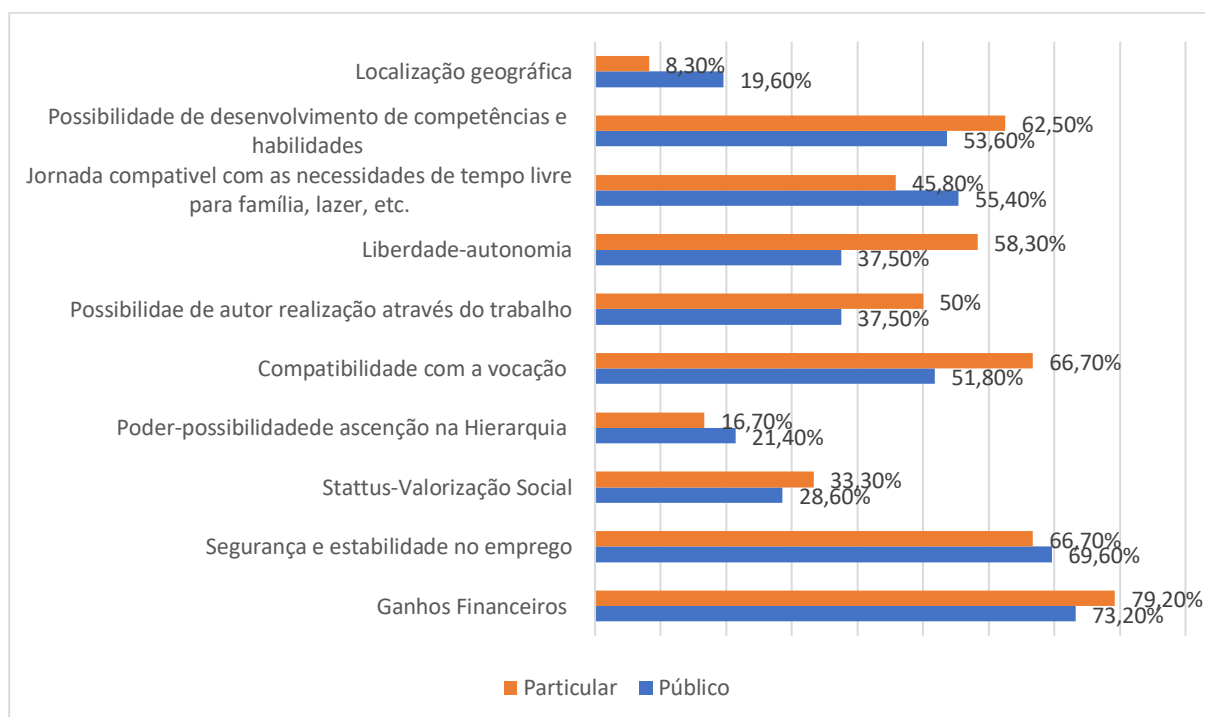


Gráfico 7 - Fatores considerados mais importantes para uma carreira profissional satisfatória.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Já no gráfico, 7 (sete), tem-se que os alunos consideram que para uma carreira profissional satisfatória é necessário que haja, ganhos financeiros, segurança e estabilidade no emprego, que a escolha de carreira tenha compatibilidade com a vocação e que no trilhar da carreira tenha-se a possibilidade do desenvolvimento de habilidades e competências. De forma geral não há grandes diferenças nas respostas dos alunos das escolas particular e pública. Autonomia, localização e compatibilidade com a vocação foram fatores que apresentaram maior diferença entre os públicos pesquisados.

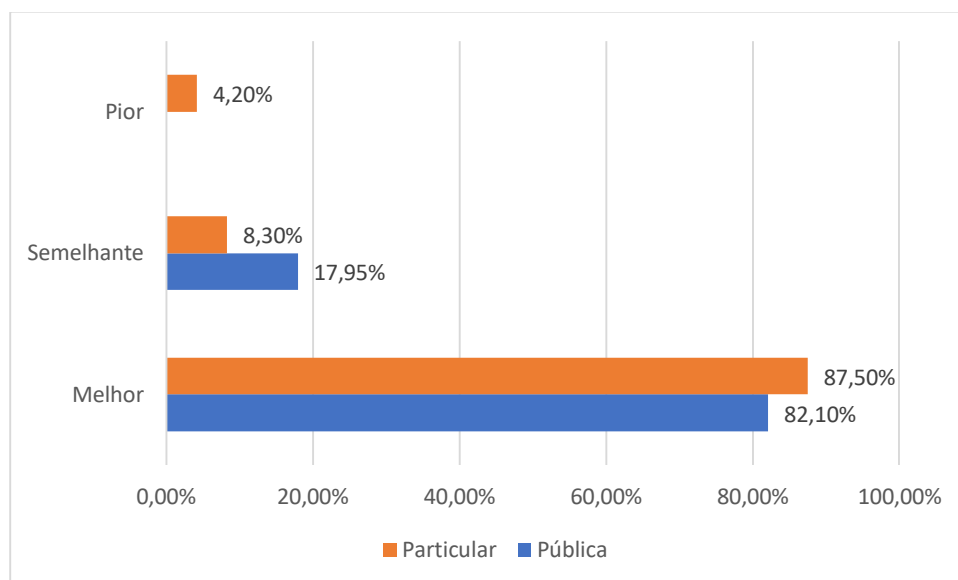


Gráfico 8 - Expectativa no seu padrão de vida daqui a 10 anos em comparação ao padrão familiar. Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Objetivou-se visualizar a forma como cada aluno se imagina no futuro, daqui a 10 anos, tendo como base a condição de vida dos pais. O gráfico 8 apresenta o resultado apontando que 67 (sessenta e sete) alunos se imaginam em um padrão de vida melhor que o dos pais, 12 (doze) dos alunos acreditam que seu padrão de vida será semelhante e apenas 1 (um) aluno acredita que seu padrão de vida será pior em relação ao padrão de seus pais.

## CONCLUSÃO

As informações obtidas na pesquisa de Planejamento Profissional demonstram resultados positivos quando comparados com os objetivos da pesquisa e com a temática. Dentre elas pode-se destacar “você pensa no futuro e tenta planejá-lo” que demonstrou que 62 dos formandos pensam sobre o futuro; 13 pensam às vezes; 4 não pensam e 1 que diz que não pensam, pois, a vida é muito instável para ser planejada. Outro ponto abordado foi “tenho um plano de carreira pessoal escrito” e tal ponto demonstrou que 47 formandos não possuem um plano de carreira escrito com suas metas e objetivos de carreira, enquanto 33 já possuem um plano prescrito.

Após analisar os dados pode-se concluir que pouco dos formandos estão realmente preparados para a vida profissional que está por vir, enquanto uns pensam e se planejam outros não se preocupam, enquanto uns trabalham e passam a limpo suas metas outros não as passam para o papel.

Não se percebe muita diferença entre os públicos pesquisados, uma exceção foi quanto ao plano pessoal de carreira, onde os respondentes da escola pública afirmaram ter esse planejamento enquanto a maior parte dos respondentes da escola particular acenaram negativamente para essa questão.

Por se tratar de um tema que varia de acordo com a medida em que os anos se passam, seria recomendável sua aplicação duas vezes anualmente, a fim de verificar se os formandos estão tendo um auxílio e direção relacionado a sua vida profissional.

Concluindo, pode-se dizer que os objetivos desta pesquisa foram atingidos e que a iniciativa da pesquisa de planejamento de carreira, tornou-se eficaz no que lhe diz respeito e que a disciplina de “Planejamento de Carreira” deveria ser implantada nas escolas para que estes alunos que estão



saindo da fase escolar, não fiquem à mercê e perdidos sobre o que fazer, contribuindo assim para um melhor desenvolvimento da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia de Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, G. **Afinal, o que é carreira?** 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/afinal-o-que-e-carreira>. Acesso em: 17 jun. 2022

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos: Coaching e Mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

INSTITUTO UNIBANCO. **A presença das mulheres no mundo da educação**. Instituto Unibanco, 2022. Disponível em <https://www.institutounibanco.org.br/conteudo/a-presenca-das-mulheres-no-mundo-da-educacao/>. Acesso em: 05 jun. 2022

LEVENFUS, R. S. **Psicodinâmica da escolha profissional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MUNDO CARREIRA, **Entenda os diferentes “tipos de carreira” e o propósito de cada estilo**, 2018. Disponível em: <http://mundocarreira.com.br/mercado-de-trabalho/entenda-os-diferentes-tipos-de-carreira-e-o-proposito-de-cada-estilo/> Acesso em: 07 jul. 2022

NORDON, D. **Você está pensando no futuro**, 2013. Disponível em <https://www.elhombre.com.br/voce-esta-pensando-no-futuro/>. Acesso em: 09 jun. 2022

PESTKA, L. M. **Planejamento e Gestão da carreira: um estudo feito com acadêmicos**. 2015. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1020/1/2015LuanaMachadoPestka.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

WERTHER JR, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e competências**. São Paulo, 2004. Disponível em: [https://www.academia.edu/34072367/REMUNERA%C3%87%C3%83O\\_E\\_CARREIRA\\_POR\\_HABILIDADES\\_E\\_POR\\_COMPET%C3%84NCIAS](https://www.academia.edu/34072367/REMUNERA%C3%87%C3%83O_E_CARREIRA_POR_HABILIDADES_E_POR_COMPET%C3%84NCIAS). Acesso em 01 Jun. 2022.