

**Carlos Alberto Hoffmann**

Centro Universitário Anhanguera de  
Campo Grande

carhoffmann@uol.com.br

**Luzia Felix da Silva**

Centro Universitário Anhanguera de  
Campo Grande

luziafs@terra.com.br

**Hugo David Santana**

Universidade Anhanguera-Uniderp

hugodavidsantanas201@gmail.com

Anhanguera Educacional Ltda.

Correspondência/Contato  
Alameda Maria Tereza, 4266  
Valinhos, São Paulo  
CEP 13.278-181  
rc.ipade@anhanguera.com

Coordenação  
Instituto de Pesquisas Aplicadas e  
Desenvolvimento Educacional - IPADE

Informe Técnico  
Recebido em: 29/10/2010  
Avaliado em: 11/04/2012

Publicação: 22 de novembro de 2012

## COACHING & MENTORING

### *Lapidando diamantes brutos*

---

#### RESUMO

No contexto atual as empresas concentram tempo, esforços, pessoas e dinheiro para recrutar talentos no mercado, mas nem sempre dão a devida atenção e importância ao preparo destes futuros profissionais, através do treinamento e desenvolvimento para que num futuro próximo possam otimizar, alcançar gerar os resultados esperados e necessários para a organização. As pessoas são lançadas no dia a dia sem o devido preparo em termos de absorver a cultura da empresa, seus valores, crenças e tradições, assim como estar apta a entender todos os procedimentos operacionais, normas, regras e regulamentos necessárias para o seu bom andamento e desenvolvimento, proporcionando um contato mais próximo aos clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes etc. Hoje o desempenho de uma organização está ligado às pessoas que detêm a competência: conhecimento, julgamento, habilidades e atitude, além de ser o capital intelectual e principal patrimônio da organização. Portanto precisamos de pessoas preparadas (*coaching* e *mentoring*) para assim, preparar esses jovens talentos para os novos desafios num ambiente hiper-competitivo.

**Palavras-Chave:** *mentoring*; *coaching*; competência; futuro; jovens talentos.

---

#### ABSTRACT

In the current context firms concentrate time, effort, people and money to recruit talent in the market but do not give due attention and importance to the preparation of future professionals through training and development for the near future to optimize, and generate the reach results expected and necessary for the organization. People are released on a daily basis without proper preparation in terms of absorbing the company's culture, values, beliefs and traditions as well as be able to understand all the operating procedures, standards, rules and regulations necessary for its proper conduct and development, providing a closer contact with customers, suppliers, distributors, competitors, etc. Today the performance of an organization is linked to people holding a competency: knowledge, trial skills and attitude, besides being the intellectual capital and main asset of the organization. Therefore we need trained people (*coaching* and *mentoring*) in order to prepare these young talents to the new challenges in a hyper-competitive environment.

**Keywords:** *mentoring*; *coaching*; competence; future; young talent.

## 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem o propósito de evidenciar a contribuição dos profissionais *Coaching* e *mentoring* na futura formação de jovens talentos que são contratados para gerar riquezas através das competências desenvolvidas, otimização de resultados positivos e conseqüentemente gerando riquezas para a permanência, sobrevivência e longevidade da empresa no mercado.

Toda organização é constituída por pessoas sendo o principal patrimônio e capital intelectual; nunca se deu tanta ênfase nas relações humanas, no trabalho em grupo, no seu inter-relacionamento, na sua troca de informações, na colaboração e harmonização dos funcionários.

Não adianta as empresas terem todos os recursos necessários se as pessoas não podem ou não conseguem participar do processo, não se sentem responsáveis ou corresponsáveis pelo desenvolvimento da organização em que trabalham.

Para um ambiente de qualidade entende-se que é devido ter uma gerência participativa, pessoas envolvidas, responsabilidade mútua, e para isso se faz necessário preparar pessoas estratégicas para lugares estratégicos.

Aí entra a figura do *coaching* e do *mentoring* que vão participar da formação do novo profissional, tal qual o mineiro que lapida ao longo do tempo diamantes bruto com o intuito de valorização no mercado. No caso pessoal, são atribuídos treinamento, novos conhecimentos para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias a excelência do perfil exigido no mercado. Assim esse profissional terá o seu passe triplicado em termos de valores, dado ao seu conhecimento poderá ser disputado por outras empresas que atuam no mesmo setor, denominados concorrentes.

Caso não seja feito esse devido desenvolvimento, poderá perder jovem e promissores talentos pelas práticas e vícios corporativos tão enraizados em nossas organizações.

A teoria é o nosso alicerce, mas sabe-se que na prática nem sempre se processa, acontece e prevalece o que foi estudada e discutida em ambientes acadêmicos.

Os proprietários, conselhos de acionistas, participações majoritárias, são na grande maioria imediatista, querendo resultados em curto prazo e isso afeta a formação destes jovens profissionais.

Costuma-se afirmar que entre a teoria e a prática ainda há uma distância a ser percorrida.

A metodologia que fora utilizada é a revisão bibliográfica e exploratória, permitindo verificar como objetivo principal se o perfil do *coaching* e *mentoring* são ferramentas eficazes para desenvolver e aprimorar jovens talentos na área de gestão com pessoas.

Este artigo está organizado em seis seções sendo elas: Introdução, *coaching*, *mentoring*, resultados, considerações finais e referencias.

## 2. COACHING

Por não ser muito conhecida a palavra *coaching* denota um significado próprio, nem sempre entendido em sua forma específica, como descreve Chiavenato (2002, p. 39-41) “1) *coaching* é um conceito que veio para ficar. 2) *coaching* é confundido com treinamento. 3) *coaching* é confundido com orientação. 4) *coaching* é confundido com gestão de carreira. 5) *coaching* é confundido com liderança. 6) *coaching* é confundido com *mentoring*”.

Na verdade, o autor aborda que o *coaching* envolve os conceitos alinhados anteriormente. Portanto *Coaching* é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir caminhos específicos. Todavia, o *coaching* não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal.

Portanto entende-se que as pessoas são movidas pela satisfação de alcançar resultados, se sentirem reconhecidas, valorizadas e remuneradas em termos de produtividade.

De acordo com Chiavenato (2005) O conceito de treinamento moderno é considerado um meio de desenvolver competências das pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

Ainda partindo das aplicações do *coaching*, Chiavenato (2002, p. 46-47), afirma que:

O *coaching* envolve um fluxo contínuo de instruções, comentários e sugestões entre líder e subordinado e se baseia na orientação visando a aprendizagem contínua e alavancada para discutir aspectos como:

- Orientação quanto a objetivos de carreira.
- Melhoria de desempenho.

- Aumento da produtividade.
- Aprendizado e obtenção de conhecimento.
- Aplicabilidade do conhecimento.
- Busca de excelência e aumento da eficiência e eficácia.
- Orientação pessoal e profissional.
- Retroação (*feedback*) a respeito do desempenho, da imagem e da pessoa.
- Diagnóstico e resolução de problemas.
- Criatividade e inovação no trabalho.
- Redução de incertezas.
- Definição de valores, fatores críticos de sucesso, missão e visão.
- Espírito crítico e comportamento ético.
- Visão e ação estratégica.
- Mudança comportamental e organizacional.
- Geração de conflitos.
- Melhoria do relacionamento e da imagem pessoal.
- Trabalho em equipe, *empowerment* etc.

Apoio e suporte, motivação, estímulo, orientação, retaguarda são aspectos que não podem faltar. O subordinado trabalha diretamente com o *coach* que é o responsável pelo seu desenvolvimento e incentivo.

Entretanto pode-se entender que geralmente um *coach* não é um indivíduo acima do bem ou do mal, mas é uma pessoa extremamente brilhante, com grande capacidade intelectual que muitas vezes é o próprio líder da organização.

No entanto, observa-se que ele tem o propósito de formar ou até mesmo de lapidar de forma artesanal seus futuros seguidores. Aplicando princípios simples tais como: a forma de ajudar, entender, respeitar, compartilhar informações e conhecimentos, com o espírito de agregar, de proteger e preparar esses jovens talentos, não os deixando a mercê dos abismos do mercado. Uma vez que este inevitavelmente o fará lidar com pessoas narcisistas, maquiavélicas no cenário denominado competitivo e extremamente complexo. Logo o seu propósito é propiciar recursos favoráveis à formação de um profissional íntegro e ético, que esteja preparado para as adversidades do desempenho de uma profissão.

O autor utiliza-se de um paralelo para fazer uma reflexão, retratando o *coaching* em duas esferas como esportes e em empresa.

Muitas pessoas têm um modelo mental a respeito do *coaching* associado a esportes quando pensam que comunicar aos jogadores o que fazer é gritar com eles por meio de um megafone. Pelo contrário a essência do *coaching* é ouvir. Um bom orientador faz

perguntas. Mas 80% do trabalho envolve ajudar as pessoas a esclarecer suas mentes a respeito das coisas que devem dizer.

Uma orientação bem conduzida é engenhosa, apaixonada e incisiva.

[...] Mas ainda que o *coaching* seja utilizado para desenvolver habilidades em relações humanas, ele deve se relacionar às questões práticas do negócio e que levam as pessoas a aprender como utilizá-las adequadamente no trabalho. Sem orientação e sem apoio, as pessoas não conseguem se desenvolver. Este é o papel do *coach*. (CHIAVENATO 2002, p. 66-67),

Verifica-se através das informações acima que o grande desafio do *coaching* é preparar as pessoas para o vôo solo, elas estarão sozinhas diante dos desafios e terão que dizer palavras certas, em horas certas e para as pessoas certas e isso nem sempre é uma tarefa fácil, uma vez que este profissional estará preparando uma pessoa para desenvolver o seu papel num futuro próximo que é o de aprender, identificar novos talentos, repassar know-how dando continuidade ao processo *coaching*.

Portanto isso reforça a necessidade de se ter pessoas realmente especiais e preparadas ao lado daquelas que estão sendo desenvolvidas. É claro que o *coaching* trabalha muitas vezes esses talentos em curto prazo e deixando o trabalho a médio e longo prazo para o mentor.

### 3. MENTORING

Segundo Chiavenato (2002, p.131) o “*mentoring* está ligado à orientação mais ampla do desenvolvimento da carreira do funcionário a partir de um mentor”.que propicia a identificação de “[...] horizontes novos e mais amplos no sentido de aumentar as competências atuais e se estende para o futuro em termos de carreira profissional”.

O quadro 1 especifica as diferenças entre *coaching* e *mentoring* citada por Chiavenato (2002, p. 132) .

Quadro 1 – Diferenças Básicas entre *Coaching* e *Mentoring*.

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Condução ativa da pessoa pelo superior imediato.	Orientação profissional por alguma pessoa da organização.
Estilo de liderança e supervisão.	Estilo de desenvolvimento de carreira
Foco no curto prazo e no cotidiano	Foco no longo prazo e no futuro
Relação entre líder e subordinado	Relação entre protetor e protegido
Impulso no trabalho atual.	Impulso no encareiramento futuro.

Fica claro que a diferença entre as duas funções é que o *Coaching* se preocupa com as tarefas, resultados, em atingir metas a curto prazo pela pressão da direção estratégica, do conselho de acionistas, etc.

Já o *mentoring* pensa no desenvolvimento da carreira, observando as etapas a serem percorridas com o objetivo de chegar ao topo da organização, tais como ocupar cargos de direção estratégica.

Segundo ainda Chiavenato (2002, p. 133),

O *mentoring* pode ser definido como a participação de uma pessoa experiente (o mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (o orientando ou protegido). Em geral, o *mentoring* é parte integrante do processo de encareiramento ou do planejamento de carreira.

A relação mentor-orientando ou protegido é uma relação entre padrinho e afilhado, entre protetor e protegido, entre professor e aluno, entre mestre e pupilo, entre benfeitor e premiado, entre orientador e orientado.

Portanto o autor especifica que o seu protegido é a figura do jovem talento, mas que ainda é um diamante bruto e que necessitará um tempo de dedicação, paciência e compreensão do seu mentor, ou seja, será feita a lapidação para que o mesmo possa cada vez mais adquirir experiências necessárias para o seu desenvolvimento e aprimorando das suas futuras competências.

Para se fazer a lapidação, compreende-se que o jovem talento tem que se permitir e entender que dentro dessa relação haverá per caminhos, espinhos e, isso exige do aprendiz, dedicação, paciência, humildade, confiança e perseverança, considerando que segundo Chiavenato (2002, p. 136):

As exigências do *mentoring* devem basear-se em um relacionamento que atenda às seguintes exigências:

1 Uma relação de *mentoring* deve ser voluntária de parte a parte. Os dois lados decidem reciprocamente se ajudar, com base na afinidade e na facilidade do seu relacionamento. Sempre que possível, não deve haver coação nem exigências nesse relacionamento. Precisa haver simplesmente vontade própria das partes envolvidas.

2 O *mentoring* requer confiança e respeito mútuo do mentor e do orientando ou protegido. Essa é a química do relacionamento mentor-protégido.

3 O *mentoring* não fornece soluções; facilita o aprendizado. Em geral, uma pessoa mais idosa tem mais experiência conceitual e já refletiu sobre a dinâmica de uma situação. Contudo, em geral o jovem está quase sempre mais próximo da situação e possui todos os dados. O primeiro fornece teoria, e o outro apresenta exemplos detalhados.

4 Qualquer pessoa pode ser um mentor. Algumas pessoas se fecham em copas quando se trata de ajudar os outros. O mentor precisa ser aquela pessoa disposta a ajudar, mesmo estando ocupada ou mesmo que o orientando venha a representar uma ameaça para o futuro profissional do próprio mentor. O aprendizado com o mentor ajuda a trazer à tona o que ele tem de melhor a oferecer.

5 O *mentoring* somente pode existir em uma organização imbuída de integridade e ética. O mentor quase sempre representa a empresa para o orientado ou protegido. É condição sine qua non que o relacionamento seja honesto, desinteressado e íntegro.

6 As relações de *mentoring* não são permanentes. As amizades permanecem, mas a intensidade da relação deve durar apenas o necessário. Há casos de *mentoring* de longa duração e que levam anos. Há outros que duram alguns meses.

7 As relações de *mentoring* podem ser sucessivas. As pessoas podem ter vários mentores ao longo de sua vida profissional. Nada impede também que alguém venha a ter vários mentores simultaneamente, desde que não haja conflitos entre eles.

8 O *mentoring* das pessoas mais capazes de rápido crescimento é uma estratégia de alta alavancagem em certas organizações. Muitas vezes se um executivo fosse dois pontos mais eficaz, ele agregaria um tremendo valor para a empresa. Em certas organizações, os melhores talentos são acompanhados e orientados por mentores.

9 Muitos executivos principais, ao escolher pessoas para ocupar cargos elevados, buscam conhecer sua propensão para o *mentoring*. Observam como os subordinados se desenvolvem sob seu comando. Se não há evolução, elas jamais serão mentores. Uma das condições básicas para chegar a posições elevadas na organização deveria ser a capacidade de *mentoring* dos altos executivos.

Percebe-se claramente segundo os princípios definidos por Chiavenato (2002) deve haver uma espontaneidade de ambas as partes, onde se estabelece a confiança e a parceria, bem como se dá um processo de facilitar e não dar solução por parte do mentor.

Há de se considerar a necessidade de se ter a vontade de ajudar, visto que muitos chefes mentores possuíam o entendimento que num futuro aquele aprendiz poderia ocupar o seu lugar, logo representava uma ameaça. Consequentemente existia boicote por parte da chefia em relação aos subordinados, que podia ser: desde o não repasse de informações, não mostrando a realidade de situação, impedindo a evolução do subordinado deixando-o fora de treinamento e conseqüentemente travando o seu desenvolvimento.

Fica claro que a organização tem que possuir excelência, haja vista que todo profissional representa a instituição e não ele próprio. Qualquer desvio de conduta por parte de um mentor poderá refletir por longo período. Uma vez que ele passará ao subordinado sua visão como conceitos verdadeiros, e isso ocasionará uma formação distorcida e equivocada no aprendiz e, que muitas vezes este será o multiplicador de ações.

Entende-se então que o talento tem que ser trabalhado, porque segundo Caravantes (2008, p. 99) “a necessidade satisfeita não motiva comportamento e esse é um fato de profunda significação comumente ignorado pelo conceito tradicional de administração”.

E de acordo com as novas evoluções do mercado as organizações precisam de mudanças de comportamento a todo o momento uma vez que mercado globalizado está em constante adequação. Observa-se que constantemente há mudanças significativas e novamente surge o perfil do mentor para o posicionamento de comportamento que deverá ser exercitado ou adaptado para novas situações que surgem.

Portanto ao longo da sua escalada, o jovem talento poderá trocar várias vezes de mentor, para atingir o topo da carreira profissional e para isso ele precisará passar pelo

nível operacional ou técnico, tático ou gerencial, finalizando no nível estratégico ou institucional, isso acontece porque assim que uma necessidade é satisfeita, uma nova meta surge como desafio.

Considerando que há a probabilidade desse profissional mudar de local de trabalho de tempos em tempos. Nessa mudança ele poderá encontrar um novo mentor, ou manter-se fiel aos preceitos daquele que ele identificou como perfil a ser seguido.

Avaliando que o jovem talento vai viver fases de diversos planejamentos, e será testado nos vários níveis operacionais existentes dentro de um ambiente de trabalho que segundo Chiavenato (2006, p. 4) são: “no nível operacional - as habilidades técnicas no campo da supervisão; no nível intermediário - as habilidades humanas (relacionamento interpessoal) no campo da gerência; no nível institucional - as habilidades conceituais no campo da alta direção”.

Entende-se que a figura do *mentoring* dá um salto significativo para a maioria das organizações, porque se desenvolve mais um profissional, permitindo a sua evolução a médio e longo prazo. Conseqüentemente este se transforma em um novo mentor num futuro próximo. Considerando que um *mentoring* não se forma do dia para a noite, exige tempo, dedicação e paciência para tal função.

#### 4. RESULTADOS

Após a descrição do perfil de cada profissional intitulado *coaching* e *mentoring* entende-se necessário que as empresas atentem-se para a função de profissionais habilitados no desenvolvimento de rotinas e amoldamento de pessoas no ambiente corporativo com o intuito de propiciar a excelência e manter a qualidade de oferta de novos adeptos.

Segundo Boog (2006, p. 62) “ao longo dos últimos anos a educação corporativa ganhou notoriedade, tanto nas esferas das empresas públicas ou privadas quanto dentro da própria academia”.

Ainda considerando Boog (2006, p. 63) ele afirma ainda que “em praticamente todas as empresas foram diagnosticadas competências críticas (empresariais e humanas) e foi implantado um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências”.

Nesse sentido a figura dos profissionais *coaching* e *mentoring* vem de encontro as necessidade de prevenção nas empresas, por entender que através do desenvolvimento e treinamento desses jovens talentos eles se tornarão gestores experientes ao longo do tempo. Considerando o pensamento Gramigna (2002) acontecerá o alinhamento

conceitual e o desdobramento de competências, com o domínio de determinados conceitos faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado.

Bergamini (2007, p.39) assegura que as empresas têm que pensar estrategicamente a avaliação de desempenho nas organizações e questiona: “1) Por que nem sempre se consegue viver o processo nessa sua plenitude? 2) Por que os Sistemas de Avaliação fracassam? 3) Por que, apesar do sucesso inicial, têm vida curta, em alguns casos?”

Diversos autores abordam que os gestores das empresas não tem tido a devida preocupação ou quem sabe; preparo, tempo, vontade, preocupação em apoiar ou criar políticas de incentivo em formar e desenvolver pessoas para pensar e agir estrategicamente.

Entende-se que haja a necessidade da melhoria do pensamento e da formação continuada, para que os profissionais que possibilitam a formação de novos gestores ou de novas habilidades estejam atentos às tendências de mercado e dessa forma vem contribuir para a divulgação e a consolidação da figura dos profissionais *coaching* e *mentoring* que são atuantes e estratégicos com a continuidade do pensamento na formação de indivíduos que contribuam com a empresa a médio e longo prazo.

No entanto é perceptível que maioria das empresas trabalha no imediatismo como versado anteriormente nesse trabalho, e não enfoca a necessidade da figura do *coaching* de acordo com o abordado por Chiavenato (2002) onde descreve que esta é uma técnica de supervisão, de orientação, de treinamento a até de gestão de desempenho, deixando para o *mentoring* a orientação mais ampla no desenvolvimento de sua carreira.

Entende-se que tanto o *mentoring*, quanto o *coaching* acabam se inter-relacionando no desenvolvimento desses jovens, uma vez que é quase impossível falar do *Coaching*, sem mencionar o *mentoring* ou se falar no *mentoring* sem mencionar o *coaching*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou contribuir com adequação de profissionais que estejam envolvidos com *coaching* e *mentoring*, buscando a futura formação de jovens talentos.

Entende-se ser de grande valor os líderes das organizações observarem e entender a importância perceberem em tempo, que através do desenvolvimento e treinamento das pessoas, jovens talentos podem se despontar, desenvolver tornando-se grandes profissionais que contribuirão na gestão com competências, e, farão ainda que elas cresçam de forma correta e responsável.

Observa-se que a adequação dos procedimentos operacionais, táticos e estratégicos se processados dentro das normas, regras e dos regulamentos são vantajosos. Pois buscam o comprometimento das pessoas com as crenças, valores e tradições da entidade e isto propiciam retornos favoráveis, uma vez que as empresas buscam otimizar resultados, gerar riquezas para a permanência, sobrevivência e longevidade no mercado.

Percebe-se que é preciso encaixar talentos, em lugares estratégicos com pessoas certas, para que haja a consonância do *coaching* e do *mentoring*.

Considerando que estas pessoas possuem a percepção, paciência, compreensão, intelectualidade, perseverança, confiança, caráter, ética, profissionalismo, qualidade e excelência necessária, na consecução de um profissional que seja cada vez mais valorizado e procurado por empresas que acreditam que para se chegar ao sucesso, precisam de gestores conscientes de que ambos evoluam juntos, ou seja, as pessoas e a organização, tornando-se uma troca justa e solidária com propósito de crescimento. Observando que uma precisa da outra para a sobrevivência, caso contrário, as organizações sem o capital intelectual, se tornariam apenas instalações físicas, consideradas verdadeiros elefantes brancos.

Segundo Dutra (2007) “a busca de um posicionamento mais competitivo em seus mercados tem conduzido as empresas a uma redefinição do perfil exigido de seus recursos humanos”. Entende ser importante a empresa buscar formas de encantar os seus funcionários, apoiando-os a serem empreendedores e conseqüentemente motivando-os a produzirem em benefício desta.

Em se considerando recursos pessoais nem todos possuem a mesma percepção e dessa forma se faz necessário o engajamento de pessoas que possuam o perfil de líderes e de mentores para que haja a formação de valores voltados os propósitos da empresa.

Entende-se que diante as necessidades do mercado faz-se necessário a quebra de paradigmas pelas empresas e por seus gestores, com intuito de transformar jovens talentos em excepcionais profissionais, grandes líderes e pessoas de sucesso.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4. Ed. São Paulo: Atlas 2007.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias. São Paulo: Pearson, 2007.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Claudia B.; KLOECKNER, Mônica C. Administração: Teorias e Processo. PLT São Paulo: Pearson, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração. PLT Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

\_\_\_\_\_, Idalberto. Gestão de Pessoas. PLT Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_, Idalberto. Construção de Talentos: Caching & Mentoring As novas ferramentas da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DUTRA, Joel Souza. Administração de Carreiras: Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

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

---

***Carlos Alberto Hoffmann***

Graduação em Administração com ênfase em análise de sistemas pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (1997) e especialização em Administração de Marketing e Comércio Exterior pela Universidade Católica Dom Bosco (1998).

---

***Luzia Felix da Silva***

Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Campo Grande (2000) e mestrado em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco (2008). Atualmente é professora /coordenadora do Centro Universitário de Campo Grande e professora do curso de graduação - Faculdades Integradas de Rio Verde. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis, atuando principalmente nos seguintes temas: controle interno, auditoria, custos, contabilidade e estoques.

---

***Hugo David Santana***

Graduação em GRAD. Professor de Administração pela Universidade Católica Dom Bosco (1994), Especialização em Contabilidade Gerencial - UFMS (2002) e em Contabilidade Gerencial, Auditoria e Controladoria - INBRAP/UNIDERP (2002) graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário da Grande Dourados (2011) e mestrado em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco (2008).