A importância da Comunicação no Projeto de Extensão *Outplacement*[1]

Andrea Duarte de Souza C. Leite[2]
Rosana Gribl Vellucci[3]
Valéria Calipo[4]
Valquíria Oliveira[5]
Universidade Metodista de São Paulo – UMESP

Resumo

A proposta desse projeto alinha dois aspectos importantes para o processo de aprendizagem. Um afeta diretamente o aluno e outra atende uma demanda da população ativa no mercado de trabalho. Tendo como objetivo oferecer aos participantes a possibilidade de aprender colaborativamente em como se inserir ou re-inserir-se no mercado de trabalho e identificar a necessidade do autodesenvolvimento, consolidando por meio da prática da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão e ao mesmo tempo oferecer ao aluno participante como voluntário, a aplicabilidade de habilidades, tais como: como ser um agente transformador da sociedade, utilizando as técnicas de *Outplacement* e as Mídias Digitais no intuito de facilitar a Comunicação em todos os aspectos, desde a divulgação do projeto, na comunicação interna entre os voluntários e professores até na projeção da imagem dos beneficiados.

Palavras-chave: *Outplacement*; Comunicação; Recrutamento; Aprendizagem Colaborativa; Carreira

INTRODUÇÃO

A globalização tornou o mundo menor. A perspectiva da Comunicação por meio das Mídias Digitais no contexto do trabalho ainda é uma barreira para uma parte da população, tanto no que tange ao pouco acesso ao aprendizado para o uso das ferramentas tecnológicas que hoje ajuda na inserção ao mercado de trabalho, quanto nos aspectos das relações sociais advindas de uma nova cultura no mundo do trabalho em que novas formas de relacionamento e de Comunicação, advindos por meio das Mídias Digitais vem tomando

[1] Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 17 a 19 de junho de 2016.

2 Coordenadora do Curso de Gestão de Recursos Humanos – andrea.leite@metodista.br

3 Professora do Curso de Recursos Humanos – Rosana.vellucci@metodista.br

4 Professora do Curso de Recursos Humanos - valeria.calipo@metodista.br

[5] Professora do Curso de Recursos Humanos – Valquíria.silva@metodista.br

corpo. Não obstante a tecnologia, ainda há carência sobre a postura profissional no ambiente de trabalho, seja nos limites da convivência social, como também a utilizar os recursos tecnológicos básicos (office, email, etc.).

Preocupadas com tais dificuldades um grupo de professores pesquisadores da Universidade Metodista de São Paulo, do Curso de Gestão de Recursos Humanos, desenvolveu o projeto de Extensão *Outplacement.* Esse projeto visa permitir ao aluno do Curso praticar habilidades aprendidas durante o processo de formação, colocando em prática junto a comunidade interna e externa da Universidade, com o objetivo de oferecer a todos os participantes beneficiados a possibilidade de aprender colaborativamente, em como se inserir ou re-inserir no mercado de trabalho e identificar a necessidade do auto-desenvolvimento, consolidado por meio da prática da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, O método utilizado é o qualitativo considerando as práticas de aprendizagem colaborativas e sociais por meio de um modelo de pesquisa-ação participativa. Tendo em vista que o processo de pesquisa-ação também deve tornar-se uma forma de auxiliar com a proposta de aprendizagem colaborativa, para todos os participantes, considerou-se as características essenciais da pesquisa-ação, que durante o seu desenvolvimento abarcou, até o presente momento, as sete frentes norteadoras das atividades e responsabilidades de cada ator envolvido nesse projeto, que foram: a aprendizagem colaborativa, programa de *outplacement*, beneficiados, principais ações dos participantes, comunicação por meio das mídias digitais, parceiros internos e externos e a central de estágios. Espera-se alcançar os seguintes resultados: que o aluno se torne capaz durante o processo, de identificar e desenvolver competências e habilidades para auxiliar o candidato de outros cursos (públicos internos) e a comunidade no entorno da Universidade (público externo) a buscar caminhos e oportunidades de empregabilidade, realizando o planejamento de carreira.

Extensão Universitária e a Importância da Comunicação Organizacional

A palavra "extensão" nos leva a pensar, num primeiro momento, no ato de estender o braço a alguém; num outro momento, de realizar uma troca de conhecimentos e de aprendizagem entre a instituição Universidade. Assim, segundo SOUZA NETO & ATTIKI (2005, p.11) : "É um processo educativo, que envolve ações de caráter científico, cultural e artístico, voltadas para a integração da instituição universitária, possibilitando, assim, uma

efetiva participação da universidade na sociedade, reconhecendo em ambas possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento do saber popular e científico".

A Extensão tem como ponto de partida a necessidade do indivíduo em aprender, num conceito amplo, de forma que possibilite ressignificar sua vida, da comunidade e da própria humanidade. Assim, a Extensão tem como pressuposto a relação dialética entre o sujeito e a história não sendo a Extensão apenas um instrumento adicional de transmissão ou transferência de técnicas e conhecimentos, mas, além disso, de transformação e construção social.

O Projeto primou pelo caráter emancipatório, que se realiza pela parceria entre a Universidade, por meio de seus alunos, professores e parceiros e a Sociedade, que se caracteriza pela comunidade em geral.

O conhecimento trabalhado neste Projeto articulou conteúdos de caráter técnico-profissional, humanístico e ético, com vistas a preparar o indivíduo tanto para as necessidades profissionais e técnicas, quanto como um ser social, que se relaciona com a sociedade. Tendo em vista que esse relacionamento deve ser realizado pelo processo comunicacional de forma ampla, considerando principalmente o receptor que deveria receber a mensagem sem ruído por meio de vários canais.

Esse projeto assume um processo de mão dupla, na medida em que, por um lado, o conhecimento produzido e trabalhado na Universidade afeta as experiências e vida das pessoas, por outro, as experiências e conhecimentos populares afetam e ampliam o conhecimento da Universidade, possibilitando assim, a articulação do conhecimento científico com o conhecimento popular, numa troca em que ambos sejam favorecidos.

Outro ponto a ser considerado neste projeto de Extensão é o compromisso, por meio de seus integrantes – docentes, discentes e funcionários, com os grupos em situação ou condições de vulnerabilidade, ou seja, o indivíduo que se encontra sem trabalho e emprego perde sua identidade, auto-estima e sente-se sozinho para mudar essa condição. A proposta apresentada contempla a contribuição para a emancipação do indivíduo, inserido na sociedade, portanto a emancipação da sociedade, um dos pilares dos projetos de extensão.

Para isso, a construção do conhecimento deve estar ligada às contradições da vida humana, relacionando o homem com o seu meio, tanto social e histórico, quanto natural. O conhecimento deve ser desenvolvido a partir da vida, ou seja, sua razão principal é buscar respostas aos problemas enfrentados pelo indivíduo na sociedade.

Assim, esse trabalho de Extensão encontra seu sentido por meio da interação real entre a universidade e a comunidade em que ela se insere, buscando produzir e desenvolver conhecimentos que tragam uma melhoria da qualidade de vida da sociedade, que lhe permita a inserção ou reinserção no mercado de trabalho. Para que tudo isso se concretize é imprescindível a participação, o envolvimento e comprometimento dos atores envolvidos na realização das atividades de Extensão proposta nesse projeto e uma Comunicação que consiga transmitir aos atores envolvidos o significado do projeto de forma compreensível e, acima de tudo, que o modelo comunicacional adotado seja um espelho para que esses atores possam em sua jornada se apropriar e obter ganhos significativos.

Outra questão importante é a possibilidade do trabalho de extensão se desenvolver de forma transdisciplinar. Considerando que a Universidade reúne vários campos do conhecimento formal acadêmico, torna-se imprescindível que a transdisciplinaridade, no sentido de compreender e propor soluções para as demandas da comunidade, sejam articuladas e utilizadas para o bem comum. Dessa forma a proposta de Extensão se firma na premissa de que "o todo é bem maior que a simples soma das partes isoladas", isto é, as partes (conhecimentos, pessoas etc.) quando trabalham unidas, conseguem obter um resultado bem maior que se somássemos os resultados individuais de cada uma das partes. De acordo com Leite, a Extensão deve proporcionar:

> 1.uma ruptura com a hegemonia da racionalização cognitiva com sustentação única do fazer ciência, e com as relações de poder hierarquizadas que dividem os que fazem ciência, daqueles que ensinam e fazem extensão; 2. um reconhecimento de outros saberes e conhecimentos que não estão dentro da instituição, reconfigurando o senso comum e as ciências, as humanidades e as ciências naturais; 3.uma subordinação da aplicação técnica da ciência aos valores éticos (reflexivos) e morais (normativos) da vida social; 4.uma vivência da democracia por meio do desenvolvimento de comunidades argumentativas e interpretativas, abertas à sociedade, formadas por professores, funcionários e alunos que questionem os modos de vida, a disciplinaridade e toda as questões pertinentes ao viver e ao ser humano; 5.uma produção de conhecimentos que rompa fronteira e se recrie e se ressignifique constantemente em face das realidades e mudanças da sociedade, dos processos de comunicação e de produção da vida material e da vida social e cultural. (LEITE et.al.,2005, p.11)

A Universidade, através da Extensão, influencia e também é influenciada pela Comunidade, ou seja, que ocorra a troca de valores entre a universidade e o meio, isso possibilita compreender que ela ocorre, de fato, de forma indissociável com o Ensino e a Pesquisa.

Se por um lado o compromisso da universidade com a sociedade é parte imprescindível para uma sociedade mais justa, o mercado de trabalho também é parte fundamental nesse processo de influência mútua. Por isso, a socialização do conhecimento é parte fundamental da proposta.

Segundo Meister (2014), até a década de 90 os processos nas organizações centravam-se nas pessoas, ou seja, o funcionamento das organizações dependiam 80% do conhecimento das pessoas, pois elas dominavam os processos. A partir da década de 90 as empresas passam a investir cada vez mais em sistemas integrados e o processo passa a ser sistematizado, isso significa uma mudança no papel das pessoas, na visão das organizações, elas não precisam mais ter o domínio do processo, mas dominar o sistema. Desta forma, Meister (2014) relata que as exigências por um profissional com maior visão do processo e conhecimento ampliado tende a se destacar. As exigências do mercado fazem com que as organizações voltem suas atenções e consequentemente suas ações para um nível maior de competitividade, e assim oferecer aos seus consumidores muito mais do que produtos ou prestação de serviços, ou seja, mais conhecimento em todas as áreas e especificidade, além das expertises e qualidade no atendimento. Desta forma as empresas passaram a oferecer serviços de qualidade baseados no diferencial competitivo, que é a valorização do capital humano.

As empresas idealizam profissionais inovadores com seus diferenciais "São as pessoas, que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem dentro das organizações. O segredo das organizações bem-sucedidas é saber agregar valores humanos e integrá-los e alinhá-los em suas atividades. Saber buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a organização a navegar pelas turbulências dessa nova era" (CHIAVENATO, 2009 p. 2).

As organizações têm requerido mais do que prescreve o contrato de trabalho, como o conhecimento técnico dos seus colaboradores, requer, sobretudo, outras competências, não prescritas no contrato formal, que envolve habilidades e desenvoltura claras e precisas em suas atitudes e uma das habilidades mais requeridas na área de Recursos Humanos é o saber se Comunicar e para otimizar o tempo e o espaço tão escassos nas Organizações, saber se comunicar por meio das Mídias Digitais.

As organizações nesse novo cenário tem dado preferência aos colaboradores que tem a habilidade de se comunicar, não apenas em público, mas na comunicação face a face e também por meio das redes sociais. Todavia, independentemente da forma é importante

que a comunicação seja assertiva e eficaz. A comunicação é uma competência fundamental para o profissional atualizado que pretende crescer no mercado de trabalho. Cada vez mais, as pessoas estão tomando consciência disso e estão aprimorando suas habilidades no universo da comunicação. Segundo Passadori em entrevista ao RH.com:

> A comunicação é determinante, hoje, em qualquer setor, especialmente na Gestão de Pessoas, e a liderança é uma dessas especificidades, pois quem não comunica, não lidera. Perceber o outro na sua dimensão real, saber se ajustar aos diversos tipos e estilos de pessoas, dominar técnicas de oratória e de retórica, saber utilizar a voz e dominar a expressão corporal potencializam o poder de influência no impacto de uma apresentação. (PASSADORI, 2012)

O ambiente virtual, facilitado pelas mídias digitais sociais, pode tornar muito mais interativa e colaborativa a comunicação. Observa-se que as transformações provocadas pelas mídias digitais têm sido significativas também nas Organizações, que tem se apropriado das ferramentas disponíveis pela Web. As ferramentas presentes neste universo permitem formas incessantes de interação em que todos passam a aproveitar o conhecimento gerado e gerar novos conhecimentos. No texto "Os desafios do ensino no futuro", o pesquisador Squirra afirma que:

> Com a chegada do mundo digital em tempo real, a imobilidade foi rompida e as fontes do conhecimento em todas suas formas e sistemas foi aberta a todos os interessados, sendo que nesse cenário altamente desafiador, a evolução tecnológica, que disponibiliza um infindável leque de possibilidades de comunicação online – agora, substancialmente móvel – (no princípio do *anytime, anywhere, anyhow*), se viabiliza através dos dinâmicos, plurais e interativos recursos da comunicação digital que denotam uma realidade individual irrecusável e, consequentemente, acenam para a necessidade de uma diferenciada reformatação dos modelos existentes. (SQUIRRA, 2010).

Esse conhecimento faz com que o capital humano, torne-se mais valorizado. Entretanto, nem sempre é fácil conseguir unir essas competências em uma única pessoa, mesmo que o cargo necessite. Todavia, quando o colaborador apresenta tais talentos as organizações percebem a possibilidade de crescimento e valorização do seu produto e serviços, por meio das competências dessas pessoas. O desafio na busca de pessoas alinhadas aos valores da empresa, comprometidas com o trabalho e com a organização, com talentos diferenciais, que agrega valores tanto para a pessoa, quanto para a organização, tem sido uma constante, inclusive para a retenção desse perfil profissional.

A velocidade com que as mudanças ocorrem está muito mais vinculada ao tempo *chronos*- tempo cronológico, sequencial e linear, do que o tempo Kairós - que segundo a mitologia grega, significa o tempo existencial, ou seja, a experiência do momento oportuno,

ou ainda é um momento indeterminado no tempo em que algo acontece o significado. Para MARTINS, (2012) "essa apropriação é válida pela possibilidade de aproximação que se apresenta contemporaneamente: o tempo de *chronos* (em grego, *κρόνος*, isto é, a duração controlada) e o tempo de *Kairós* (em grego *καιρός*, o momento certo ou oportuno). A mudança de fato para as pessoas ocorrem no tempo Kairós. Por isso, apesar de tantas oportunidades que fluem no campo do mundo virtual, ainda há muitas pessoas que não dominam essas estratégias utilizadas pelo mundo do trabalho, tanto para uma comunicação mais rápida, quanto na captação de profissionais com essas habilidades para suas organizações.

Qualificar o aluno na promoção da aprendizagem para que as pessoas (beneficiados do projeto) encontrem suas oportunidades e prepará-las para o mínimo necessário, no que tange as exigências do mercado atual, é de profunda relevância para este projeto. No que concerne ao estudante de Gestão de Recursos Humanos (GRH), vivenciar a prática pedagógica é um valor inestimável, pois estimula a importância da relação social no processo - ajudar o próximo - e fortalecer a empatia, habilidade essencial para o profissional de RH .

Não obstante, envolver e integrar os recursos e serviços que a universidade oferece, deve-se também ampliar as possibilidades de desenvolvimento das pessoas para o sucesso desse projeto. Relacionado aos processos, o aluno tem a oportunidade de vivenciar todas as etapas que contemplam as estratégias e desenvolvimento de pessoas, adquirindo competências técnicas que lhe propiciaram melhores condições para as oportunidades que o mercado de trabalho oferece. Sendo assim é um diferencial para o processo de formação do aluno no curso de graduação tecnológica.

Após aprovação do colegiado do Curso, dos Conselhos da Faculdade e da Universidade, iniciou-se processo seletivo aos alunos Voluntários, que foi baseado nos critérios estabelecidos no anexo 1 – Edital. Simultaneamente aos treinamentos aos voluntários, iniciou-se a divulgação aos beneficiados de acordo com os critérios estabelecidos no anexo 2.

O projeto foi estruturado em processo de captação de oportunidades, em processo de recrutamento, de orientação de carreira e de um plano de desenvolvimento individual (PDI), incluindo o oferecimento de cursos de aprimoramento básico com parcerias e considerou-se quatro fases distintas e seqüenciais :

a) "Talento Universitário" que envolve o público interno que está sendo inserido no mercado de trabalho (a experiência do primeiro emprego).
b) A segunda fase será o "Programa *Outplacement* re-inserindo-se no mercado", público alvo: alunos da FAGES e Comunidade.
c) A terceira fase, também direcionada ao mesmo público da segunda fase terá como norteador o " Redirecionamento de Carreira".
d) E a quarta fase está voltada para o "Apoio às pequenas e médias empresas, com o intuito de oferecer busca de oportunidades e recolocação, como beneficio aos desligados". Público alvo: pequenas e médias empresas no entorno da Universidade.

O projeto está em fase final, portanto, 4ª fase. Ressalta-se que cada fase foi complementar ao processo de desenvolvimento de competências para os estudantes de RH, ou seja, uma fase não excluiu a outra. Conforme os estudantes voluntários foram adquirindo as competências necessárias, inseriu-se a próxima fase, até o amadurecimento do processo. Esse projeto contou com os professores especialistas na área especifica que são os mentores e forneceram aos estudantes voluntários subsídios teóricos e ferramentas da área, assim como orientações e supervisões para que o processo de ensino-aprendizado seja efetivo e eficaz.

Os envolvidos no projeto utilizaram a sala de projetos FAGES, criada especialmente num modelo que propicia um ambiente interativo e colaborativo, suportada por estrutura flexível e tecnologia de ponta como iPads, espaços e móveis que permitem um atendimento individualizado aos beneficiados pelo projeto, além de outros recursos como paredes com vidro para escrita e trabalhos em pequenos grupos, que asseguram a aprendizagem colaborativa.

A cada ciclo do projeto os resultados foram alcançados em duas vertentes, para os estudantes a prática nos processos, aliada a toda base conceitual, onde aprimoraram o desenvolvimento de competências previstas no projeto pedagógico e que refletem as necessidades do mercado de trabalho em na segunda vertente, foi a contribuição dos processos de orientação e capacitação básica, que pretendeu ajudar e facilitar os beneficiados em sua inserção na área de trabalho.

Principais Resultados –Acrescentar os resultados da 2ª fase

Como resultados do edital de seleção, o projeto obteve 47 alunos inscritos, sendo que desses apenas 24 foram selecionados. O edital previa a seleção de 17 estudantes, no

entanto, optou-se por ampliar o numero para 24, a fim de dar oportunidade e prever a rotatividade. Somente puderam se inscrever os discentes que se encontravam a partir do II período do curso de Gestão de RH. Na terceira fase optou-se pela participação dos demais discentes, ou seja, do I período, como forma de incentiva-los a participação da vida acadêmica como também, devido a formação no curso ser muito rápida, 4 períodos.

No processo de divulgação foram contemplados, também, o cronograma de treinamento e capacitação para o projeto. Elaboração do Programa de Capacitação dos discentes extensionistas. O projeto Outplacement previa um programa de capacitação com aproximadamente 15 cursos e carga horária total de aproximadamente 60 horas, entre atividades presenciais e a distância. A capacitação foi realizada pelas docentes do projeto e parceiros que promoveram os treinamentos sem nenhum custo adicional. Entrega de certificados do Programa de Capacitação aos discentes extensionistas e docentes. Os certificados são emitidos pelas professoras do projeto de extensão, considerando todas as prerrogativas formais do programa, tais como: presença mínima de 75%, avaliação satisfatória de conteúdo e autoavaliação. A área administrativa da Escola de Gestão e Direito também emitiu certificado de palestrante/ instrutora as docentes que ministraram cursos de capacitação. Ocorrências no processo consideradas como positivas, dois participantes do projeto tiveram apoio significativo de suas lideranças; uma extensionista (Ruth) mencionou que participava do projeto de extensão na Universidade durante um processo seletivo para vaga na área. Foi informada que esse diferencial teve peso em sua escolha pela empresa. Outro extensionista (Diego) foi incentivado pela diretoria da empresa, desde que pudesse compartilhar com as lideranças o conhecimento aprendido. Inclusão de um parceiro no processo - RedInteligente, que realiza estudos de perfil profissiográfico, por meio de inventários de preferências, ferramenta web. No entanto, ressalta-se que alguns aspectos previstos no projeto, não foram realizados. Tais aspectos, apesar de negativos, não foram capazes de afetar a realização do processo. As dificuldades encontradas, concentraram-se em aspectos burocráticos, como a liberação de conta institucional para o projeto no linkedin e facebook; criação de um email institucional para o projeto, compartilhamento da parceria com a Catho por meio de departamento de Recursos Humanos da universidade e por fim o espaço qualificado, denominado Sala de Projetos, sofreu um atraso na entrega . Com as intercorrências, os docentes e extensionistas buscaram soluções que mantivessem o propósito do projeto vivo. Criou-se um email (gmail) para o projeto; utilizou-se a estratégia de criar atuar com o beneficiado em sua própria conta no

linkedin e facebook, ampliando as redes e fomentando o networking, por meio de orientações e indicações, os participantes do projeto tem grupo no whatsapp, com vistas a agilizar a comunicação e compartilhar as informações, as dificuldades e as facilidades, que encontram no desenvolvimento da extensão. O ambiente qualificado, Sala de Projetos permitiu que os extensionistas e os beneficiados aprendessem juntos. Esses são os resultados da 1ª e 2ª fase, a equipe de professores do projeto está realizando a análise da 3ª fase.

Considerações finais

No que diz respeito à comunidade beneficiada pelo projeto, percebe-se que os beneficiados que passaram até o momento, tiveram a oportunidade de adquirir novos conhecimento e habilidades, além de ampliar sua autonomia para a escolha do caminho profissional. Há de se destacar que a comunidade ampliou seu conhecimento e suas competências para inserir-se ou re-inserir-se no mercado de trabalho. Outra perspectiva desse projeto também foi o de contribuir com a redução de um problema social no Brasil, e em nossa região, que é o desemprego, em parte não pela falta de vagas, mas sim, pela falta de candidatos preparados para essas.

No que concerne ao extensionista, o projeto tem proporcionado ao aluno do curso de Gestão de Recursos Humanos, a possibilidade de um aprendizado prático, que agrega competências essenciais ao profissional de RH, que é a experiência vivenciada, fato que amplia as oportunidades de inserção no mercado de trabalho, além de despertar uma visão humanitária da importância de uma atuação socialmente justa. É importante salientar que o projeto propicia uma comunicação mais interativa entre o próprio grupo. Todos utilizam-se de recursos tecnológicos para desenvolver um processo de comunicação que atinja as pessoas. Para tanto, os extensionistas desenvolvem vídeos, que são compartilhados pelo whatsapp, youtube e facebook, além da comunicação pessoal e convite as empresas e pessoas do entorno da universidade, como também utilizam-se de HQ – História em Quadrinhos, para divulgar o projeto em ambientes informais (facebook e instagram).

Quanto sua relevância o projeto ofereceu a todos os participantes a possibilidade de aprender colaborativamente em como se inserir no mercado de trabalho e identificar a necessidade do autodesenvolvimento. Consolidando-se, assim, o conceito de *outplacement* que juntamente com o profissional ou estudante desenvolveu uma perspectiva de carreira, levando em conta o que o mercado está oferecendo, a experiência e os objetivos pessoais.

Dessa forma, todos se sentem empoderados para assumir sua autonomia na busca de oportunidades e desafios junto ao mercado de trabalho.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Walnice. Captação e seleção de talentos: com foco em competências. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AQUINO, C. O aculturamento dos cursos e as práticas de recursos humanos. RAUSP = revista de administração, Andradina, SP, v. 16, n. 1, p.55-81, jan./mar. 1981. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=949>. Acesso em: 12 set 2015.

CASE, Thomas Amos. Como conquistar um ótimo emprego e dar um salto importante em sua carreira profissional. Edição de Milton Mira de Assumpção Filho. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

BISPO, B. Por que a comunicação eficaz gera resultados positivos? Entrevista com Reinaldo Passadori. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Entrevista/7938/por-que-a-comunicacao-eficaz-gera-resultados-positivos.html#>. Acesso em: 10.04.16

CHIAVENATO, I. Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. 7. Ed. Barueri. SP: Manole, 2009

JOHSON, M. Vencendo a guerra da caça aos talentos: como obter e conservar as pessoas de que você precisa. SP: Prentice Hall, 2004.

LEITE, D; *et al*. A avaliação institucional e os desafios da formação do docente na universidade pós- moderna. In: MASETTO, Marcos (org.). Docência na Universidade. 4a ed. Campinas: Papirus, 2002, p.52-3

MARTINS, J. C. DE O. AT AL. De Kairós a Kronos: metamorfoses do trabalho na linha do tempo. 2012. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2012, vol. 15, n. 2, p. 219-228. Disponivel em: < http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v15n2/v15n2a05.pdf>. Acesso em: 31.out.2014

MEISTER, J. C. & WILLYERD, K. O ambiente de trabalho em 2020 – Sao Paulo: Alta Books: 2014.

RESENDE, P. T. V. de; SOUZA, P. R. Carência de profissionais: um desafio para as grandes empresas brasileiras. Fundação Dom Cabral. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/FundacaoDomCabral/cara-38841059>. Acesso em: Acesso em: 12 set 2015.

SOUZA NETO, J.C.; ATTIKI, M. L. G. Extensão Universitária: Construção de Solidariedade. São Paulo: Expressão & Arte, 2005, p.11.

SQUIRRA, S. **Os desafios do ensino no futuro.** 2010. Observatório da Imprensa Edição 595 disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/os-desafios-do-ensino-no-futuro> Acesso em 07/maio/2011.

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
http://portal.abtd.com.br/portal/home.html