

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COMO FORMA DE RETENÇÃO DE CAPITAL HUMANO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADA NA CIDADE DE MATIPÓ-MG

Anna Luísa Ferreira Monteiro¹
Marcela Roberto Mendes¹
Renata Pessoa Bifano²
Renata de Abreu e Silva Oliveira³
Rosélio Marcos Santana⁴
Dilcimar Gomes de Araújo⁵

roseliomarcos@yahoo.com.br

ÁREA DE CONHECIMENTO: Ciência sociais e aplicadas

RESUMO

A competitividade do mercado atualmente obriga as instituições a adotarem políticas e métodos para reter capital humano de qualidade para se manterem competitivas no mercado. Sob esta ótica, os objetivos propostos por esta pesquisa foram avaliar a efetividade da aplicação do plano de cargos e salários-PCS dentro da instituição de ensino, bem como, analisar a divulgação e transparência do PCS frente aos colaboradores da organização. A população do estudo constituiu-se dos 170 colaboradores da instituição pesquisada. Concluiu-se no decorrer do trabalho que o PCS da organização possui contribuição efetiva na permanência dos colaboradores na instituição.

PALAVRAS-CHAVE: administração de recursos humanos; capital humano; benefícios e remunerações; retenção de talentos.

1. INTRODUÇÃO

A implantação de um plano de cargos e salários dentro de uma organização possui caráter estratégico e benéfico à empresa na medida que diminui os riscos de a organização sofrer processos trabalhistas, além de ser um fator de motivação para

¹ Acadêmicas do curso de Administração da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

² Licenciada em Física, Mestre em Matemática (FAILE/UFV) e professora da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

³ Licenciada e Mestre em Letras (UFV/UFMG), professora da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

⁴ Graduado em Sistemas de Informação, Licenciado em Matemática, Pós-graduado em MBA e Gestão de Pessoas e Negócios, Mestrando em Administração e professor da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

⁵ Graduado em Administração e professor da Faculdade Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

os colaboradores e auxiliar a organização nos processos de transparência e retenção de talentos (ROCHA, 2014).

Segundo Chiavenato (2003), a Política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Para Silveira (2011, p. 7):

Quando se trabalha com macrotendência é preciso selecionar as que tem impacto no Brasil. Algumas que são mais relevantes, e também base de excelência para as instituições de ensino superior, como a globalização da educação, o sistema de acreditação internacional, o crescimento da educação como negócio, a ampliação da concorrência entre instituições, a expansão acelerada da educação a distância, a modificação no processo de ensino e aprendizagem, a crescente influência da educação não formal, alternativas as fontes de financiamentos, a consolidação da cultura de avaliação e a desvalorização do diploma em contrapartida à valorização da certificação pelo mercado profissional. Como tendências são intencionalidades, podem ou não acontecer. O importante é que as instituições de ensino superior estejam atentas para elas.

Com o aumento da competitividade interna e externa do setor educacional nos últimos anos, a necessidade de reter capital humano de qualidade tornou-se uma forma de diferenciação da organização no mercado em que ela atua, impactando, assim, diretamente no sucesso da organização. Portanto, este trabalho é relevante, pois pretende fazer uma análise do plano de cargos e salários (PCS) da organização em questão, com enfoque na retenção de talentos, identificando as estratégias nesse intento e seus resultados.

Diante do exposto, as questões norteadoras deste estudo foram, respectivamente: Qual é o nível de conhecimento dos colaboradores da instituição em relação ao PCS? A partir do conhecimento do PCS e de seus benefícios (remunerados ou não remunerados) os colaboradores se sentem fomentados a permanecer no quadro de funcionários da instituição de ensino?

Neste contexto, os objetivos propostos neste estudo foram: avaliar a efetividade da aplicação do PCS dentro da instituição de ensino, bem como, analisar a divulgação e transparência do PCS frente aos colaboradores da organização.

Pretendeu-se, ainda, com este estudo, trazer informações que possam auxiliar a instituição na gestão e divulgação de seus benefícios que são agregados

ao salário-base frente aos seus colaboradores de maneira a cooperar com a permanência e manutenção do seu quadro efetivo de capital humano.

O plano de cargos e salários traz diversos benefícios à organização. Ele atua como a principal ferramenta a ser utilizada para a definição de políticas salariais e modelos de remunerações de acordo com as competências de cada colaborador. Torna possível o mapeamento do perfil e das competências de todos os cargos da empresa, ajudando na manutenção do equilíbrio interno das relações entre patrão e empregados e dos mesmos entre si. Traz uma equiparação com o mercado no que se refere ao pagamento de salários e benefícios ofertados. Traz ainda a oportunidade de otimizar e melhorar os processos administrativos além de tornar possível o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a retenção de talentos na organização (TEIXEIRA, 2014).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações que se destacam são aquelas que adicionam valor a investidores, clientes e funcionários, entendidos como as três principais fontes de valor das organizações (FIUZA, 2008, p. 80).

De acordo com Dessler (2003, p.2):

A administração de recursos humanos se refere às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Segundo Toledo (1986, citado por SANTOS, 2010) a gestão de pessoas pode ser conceituada como: "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

Nos estudos de Santos (2015), podemos observar uma nova forma de percepção sobre os seus colaboradores, por meio da utilização de ferramentas que venham a conscientizar cada trabalhador sobre a sua importância dentro da organização, fazendo com que a pessoa se veja como "elemento de diagnóstico e de solução de problemas e que através dela se pode obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização." A autora constata ainda uma evolução da gestão de pessoas que deixou de ser um simples vínculo empregatício para se tornar uma troca de funções entre o colaborador e a empresa. As organizações em si tiveram

que aprender a conviver com esse novo modelo de trabalhador o colaborador deixou de ser um trabalhador organizacional para ser um “trabalhador do conhecimento” e, tendo isto em vista, tornou-se necessário para as empresas mudar seus modelos de avaliação porque os antigos já não poderiam mais ser aplicados a esse novo tipo de colaborador.

Nas ações voltadas para o reconhecimento e motivação do trabalhador, surge o plano de cargos e salários que se constitui de um conjunto de cargos para os quais são especificadas atribuições e responsabilidades, bem como a escolaridade mínima exigida para o seu provimento. (SEST, 2017)

Podemos, ainda, defini-lo segundo Silva (2015, p. 15, citado por VIEIRA, 2014, p. 37) como: "o instrumento que estabelece a estrutura de cargos da organização, define as atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e estabelece os níveis salariais a serem praticados".

Assim, a descrição e análise de cargos dentro da organização, segundo Davis (1966, p. 21 citado por CHIAVENATO, 2009, p. 22) é a “especificação do conteúdo, dos métodos e das relações de cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais do ocupante do cargo”.

De acordo com a obra de Borges (2011) podemos afirmar que os colaboradores das organizações se tornaram peças fundamentais para manter a empresa competitiva no mercado, conseqüentemente, contribuindo para o sucesso da organização. Enquanto colaboradores e conhecedores da organização são capazes de fornecer ideias e elaborar métodos e processos que facilitem e melhorem as operações da empresa. Então surgiu a necessidade de trazer os clientes internos para os processos de planejamento tático, operacional e até certo ponto estratégico.

Delgado (2015, p. 15) afirma ainda:

[...] o Capital Humano é considerado um ativo intangível de difícil mensuração. No entanto, a título organizacional é uma das vertentes mais importantes e que mais valor podem proporcionar para as empresas. Por isso, os benefícios de criar um sistema de medição do Capital Humano numa empresa são muitas.

Após a construção e implementação do PCS, se faz necessário a sua apresentação perante os funcionários da empresa. Nessa fase, como pode ser constatado na pesquisa de Abreu (2015), os gerentes devem ser instruídos sobre como proceder durante a implementação do PCS, bem como a melhor maneira de

abordar o assunto com os seus colaboradores. Posteriormente, deve-se realizar a preparação do seu *staff* para lidar com as mudanças que irão ocorrer na organização, sendo importante “explicar como funcionarão as regras a partir da nova política e os possíveis casos de enquadramentos” dentro da organização.

Fazer esta divulgação aos colaboradores da organização de uma forma que seja “única, clara e transparente” se torna muito importante pois tem como objetivo principal evitar futuros aborrecimentos para a organização causados pela falta de entendimento ou conhecimento dos objetivos do PCS. Os colaboradores necessitam também estar informados acerca da metodologia empregada no PCS para se manterem focados e colaborativos com os objetivos da empresa.

3. METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica em pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória, de acordo com Andrade (2005), é o início de todo trabalho científico porque pode “proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa”. Podemos, ainda, considerar que por meio da realização de uma pesquisa exploratória é que se tornar possível avaliar as chances de se desenvolver uma boa pesquisa relacionada a área desejada.

Como objeto de estudo foi escolhido uma empresa do setor privado. Trata-se de uma empresa do setor educacional situada na cidade de Matipó (MG). Essa instituição está instalada no município há cerca de 10 anos e conta com a colaboração de aproximadamente 170 funcionários. Atua no mercado educacional, oferecendo diversas oportunidades de estudo em diversas áreas, é intitulada como sociedade empresarial limitada, contudo possui características de empresa familiar (Instituição de Ensino, 2018).

O estudo foi realizado por meio da aplicação de questionários estruturados que foram respondidos por todos os colaboradores da instituição. Rudio (2017, p. 114) afirma que o questionário deve ser elaborado de: “perguntas, entregues por escrito ao informante e às quais ele também responde por escrito [...]”.

Durante o período de 21 a 31 de agosto de 2018, foi realizada a coleta de dados numa população de 170 colaboradores empregados na instituição de ensino. A coleta foi feita por meio da aplicação de um questionário estruturado contendo 16 questões fechadas para uma amostra de 105 colaboradores. Esta amostra foi

definida com base na calculadora amostral e traz à pesquisa uma margem de erro de 5% e uma confiabilidade de 90%.

Os dados coletados foram tabulados no *Microsoft Excel*, versão 2013 e *Google Formulários*, por meio de estatística descritiva.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo estão apresentadas as tabelas e gráficos com base no questionário aplicado ao longo da pesquisa.

Ao ingressar na instituição, 77,14% dos respondentes disseram que foram informados sobre o plano de cargos e salários da organização de acordo com o cargo que ocupariam. Isso torna-se importante para agregar conhecimento aos colaboradores sobre a instituição e ajuda a evitar futuros problemas por falta de esclarecimentos.

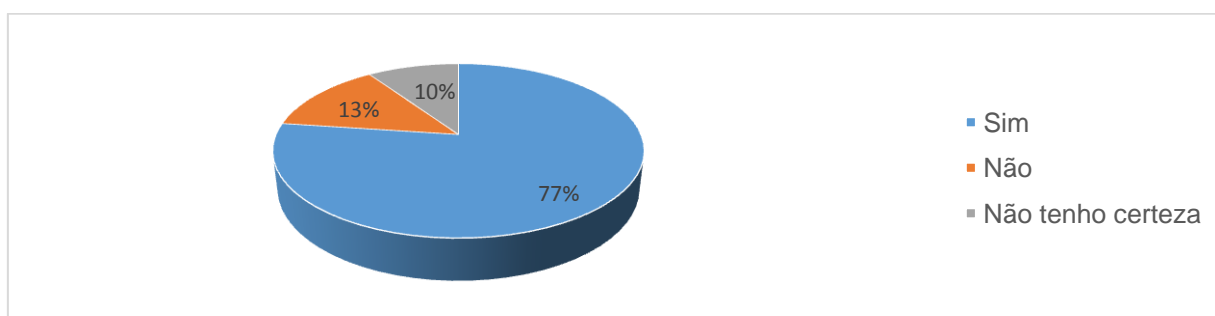


Figura 1: Informações sobre o plano de cargos e salários da sua função

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Para Rocha (2014), temos a divulgação do plano de cargos e salários como algo a ser feito de forma “única, clara e transparente” no intuito de que todos os colaboradores da empresa possam compreendê-lo, evitando possíveis expectativas que possam vir a surgir por conta da falta de informação.

Quando questionados se possuem ou não benefícios ou remunerações extras sobre o seu salário base ofertados pela instituição 70,48% afirmaram que sim. Constata-se então, que a maioria dos colaboradores possui consciência a respeito dos benefícios ofertados pela instituição, sejam eles remunerados ou não.

Rigaud (2011) afirma que os profissionais responsáveis da organização precisam aprender quais as melhores formas de se utilizar dos benefícios e remunerações ofertados pela empresa para despertar a motivação em seus colaboradores e, assim fazer com que eles deem o seu melhor pela organização.

Já no quesito motivação, 60% dos colaboradores responderam que se sentem muito motivados e não obtivemos nenhum dos colaboradores afirmando estarem desmotivados ou muito desmotivados. Isso se faz relevante para a instituição porque colaboradores motivados desempenham melhor as suas funções e atividades trazendo assim uma maior produtividade para a instituição.

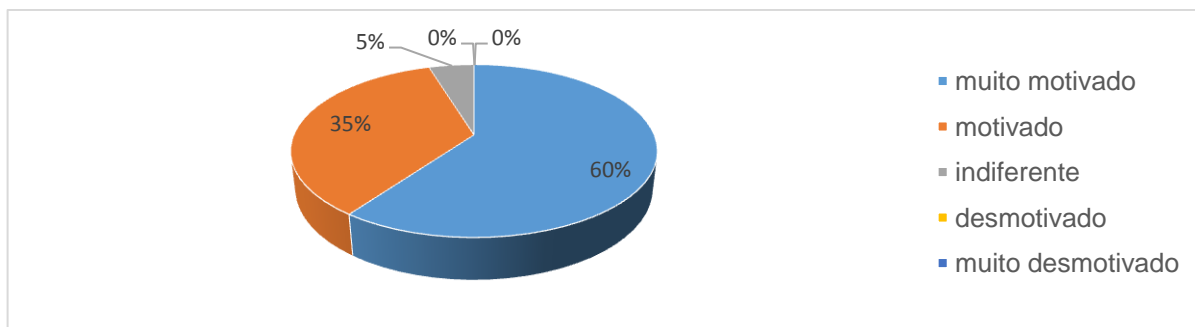


Figura 2: Nível de motivação na instituição

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O setor de recursos humanos da organização precisa deixar de ser um setor de trabalho burocrático e sistêmico para se tornar um setor estratégico da empresa. É preciso começar a trabalhar em cima das relações humanas e não dos processos, pois são as pessoas que fazem com que os processos ocorram de forma adequada, portanto o capital humano e intelectual da organização é o seu maior bem e não os seus equipamentos (RIGAUD, 2011).

Baseando-se na figura 3, podemos perceber que dos benefícios e remunerações oferecidos pela instituição aos seus colaboradores apenas que aqueles aos quais eles possuem o usufruto são considerados por eles. Constatamos, ainda, que plano de saúde e café e jantar são os benefícios mais evidentes para os colaboradores com 83,81% e 79,05% de entendimento como benefício, respectivamente, e com 79,82% e 75,28% de usufruto do benefício, respectivamente. Podemos ainda observar de acordo com os índices de entendimento e usufruto como benefício do apartamento funcional que são de 26,67% e 25,40%, respectivamente, que em sua grande maioria os colaboradores da instituição são residentes e domiciliados na cidade de Matipó ou em cidades vizinhas que detenham pouca distância da instituição e permitam um deslocamento diário lá.

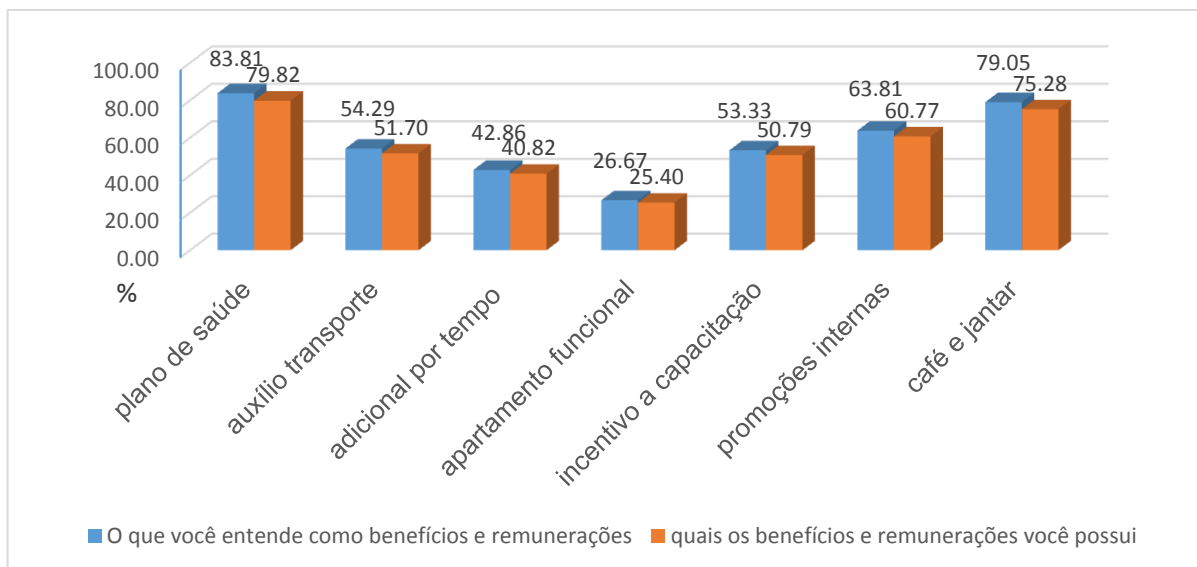


Figura 3: Entendimento e usufruto de benefícios por parte dos colaboradores
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na pesquisa de Gaulke (2007, p. 4), podemos observar a posição dos colaboradores frente aos benefícios e remunerações oferecidos pelas empresas:

As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar. Sem os benefícios, o emprego seria muito diferente do que é. Os benefícios procuram trazer vantagens tanto para a organização como para o empregado, com extensões à comunidade.

De acordo com a disponibilidade de acesso ao PCS da organização, 50% dos colaboradores responderam que ele se encontra amplamente disponível. É importante que a instituição seja transparente no que se refere ao seu PCS para que todos os colaboradores saibam quais as suas funções e benefícios e assim evitar possíveis especulações entre colaboradores de mesma função e tarefa dentro da organização.

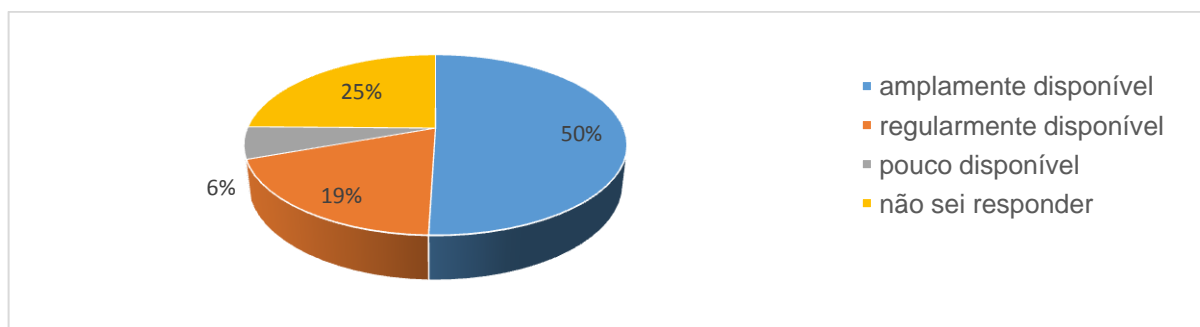


Figura 4: Disponibilidade de acesso ao plano de cargos e salários
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à explicação do PCS da organização pelo setor de recursos humanos (RH) no momento de contratação, 57% dos colaboradores responderam

que a explicação foi satisfatória. É indispensável a utilização de uma explicação concisa e clara para facilitar o entendimento de todos os novos colaboradores, independentemente do seu setor ou nível de instrução.

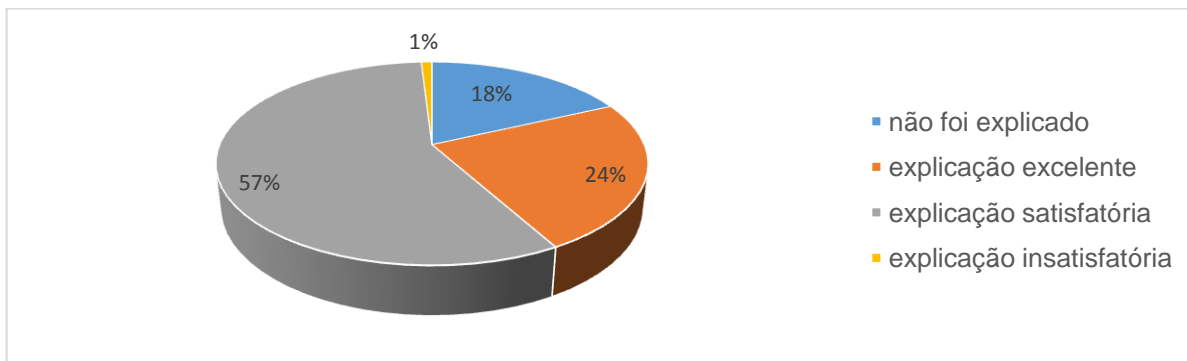


Figura 5: Explicação do plano de cargos e salários
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Uma explicação do PCS da organização é “permitir que os empregados visualizem as possibilidades de suas trajetórias profissionais na empresa, tanto no aspecto de avanço na carreira, quanto no que se refere à evolução salarial” (SEST, 2017 p. 7).

Segundo a avaliação dos colaboradores dos benefícios e remunerações oferecidos pela empresa como um diferencial da instituição no mercado 50% avaliaram como excelente. Possuir diferenciais no mercado atual é de suma importância para ajudar a atrair profissionais mais qualificados para a instituição, ter bons profissionais torna-se mais uma garantia de sucesso para a instituição.

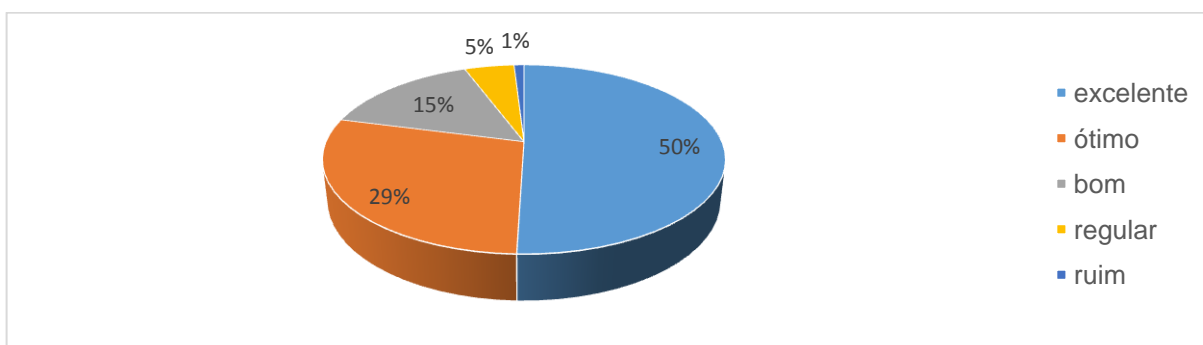


Figura 6: Avaliação dos benefícios ofertados como um diferencial da empresa no mercado
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quando abordados sobre a disponibilidade do setor de recursos humanos para atendimento e esclarecimento de dúvidas, 48% dos colaboradores classificaram-na como excelente. O setor de RH deve estar disponível para atender a todos os colaboradores de forma simples e rápida para resolução e esclarecimento de quaisquer dúvidas e problemas.

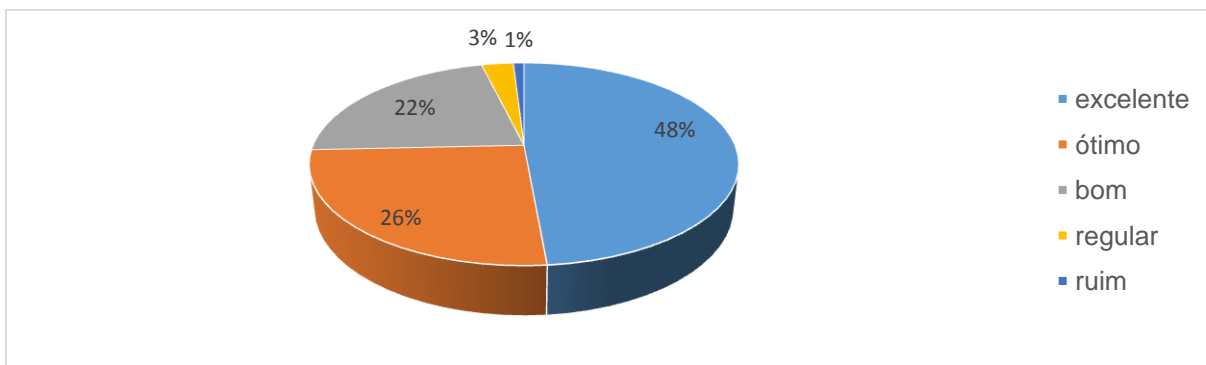


Figura 7: Disponibilidade de atendimento do setor de recursos humanos
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A satisfação e o encantamento de seus colaboradores sozinha não faz com que eles permaneçam na empresa. É importante fazer com que eles se sintam como uma parte integrante e necessária para o sucesso da organização. Assim a empresa poderá contar com a sua “total colaboração, dedicação e fidelização” (FARIA, 2011).

Deparando-se com a afirmação sobre a divulgação dos benefícios da empresa 66% dos colaboradores disseram concordar plenamente com a assertiva. Manter os colaboradores conscientes dos benefícios e remunerações ofertados pela empresa faz com que eles não se acomodem apenas por tê-los e permaneçam motivados no desempenho de suas funções colaborando para o aumento da produtividade da instituição.

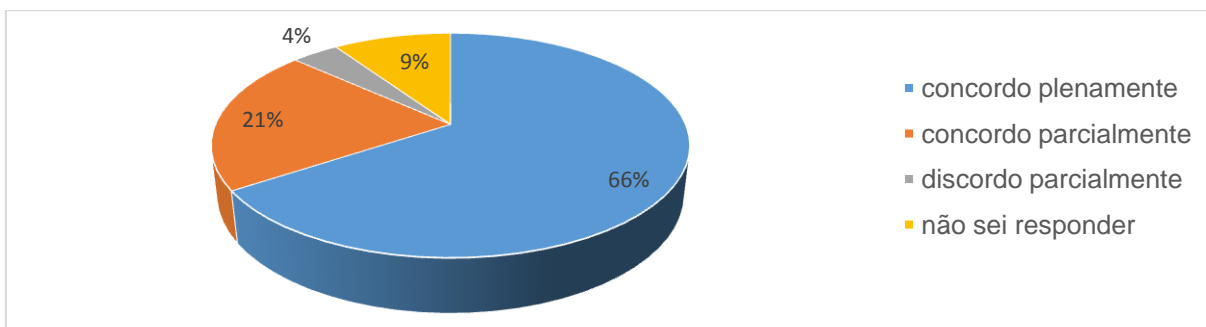


Figura 8: Divulgação dos benefícios ofertados
 Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com a revista Exame (2016), realizar promoções internas dos benefícios e remunerações ofertados pela organização “aprimora a publicidade e comunicação interna da empresa, para que os funcionários entendam melhor a missão e os valores do local onde trabalham e saibam exatamente como seu papel é vital para o progresso do negócio”.

Analisando-se os fatores motivacionais de permanência na instituição, 77,14% dos respondentes afirmaram que o principal fator é o clima organizacional.

Manter um bom clima organizacional é essencial para a satisfação profissional dos colaboradores da instituição.

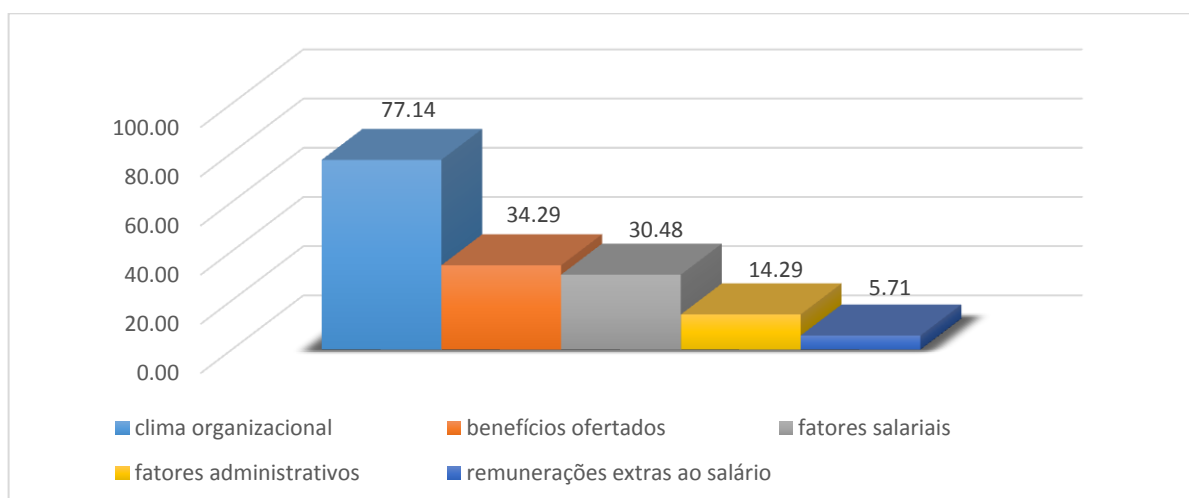


Figura 9: Fatores motivadores da permanência na instituição
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Marchiori (2008, citado por FLORES, 2016) afirma que “é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se, no decorrer da pesquisa, que a maioria dos colaboradores da instituição tem conhecimento sobre o PCS da organização e dos benefícios por ela ofertados.

Observou-se, também, que os colaboradores se sentem motivados a permanecer na empresa e o principal fator que leva a este resultado é o bom clima organizacional presente na instituição. Além disso, para a maior parte deles os benefícios e remunerações ofertados pela instituição como um diferencial da mesma no mercado.

A presente pesquisa reforçou a importância do setor de recursos humanos dentro da instituição no gerenciamento e manutenção do seu quadro de colaboradores, atuando de forma estratégica para mantê-los motivados no desempenho de suas funções. Entretanto, o estudo limitou-se a estudar o PCS de apenas uma instituição de ensino privada. Assim, estudos envolvendo outras instituições poderão ser desenvolvidos para completar os resultados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Ricardo Igídio. **A importância de um Plano de Cargos e Salários**. Leme Consultoria. Disponível em: <http://www.lemeconsultoria.com.br/artigos/a-real-importancia-de-um-plano-de-cargos-carreiras-e-salarios/> Acesso em: 14/08/2018

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científica**. 7º ed. São Paulo. Atlas, 2005.

BORGES, Marcos Silvestre da Silva. **A importância do capital humano para as organizações**. Administradores. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-capital-humano-para-as-organizacoes/57181/> Acesso em: 11/09/2018

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. 2º ed. São Paulo. Atlas, 2006.

CARDOSO, Luiz Roberto. **Remuneração por habilidades e competências: um estudo de práticas em empresas brasileiras**. São Paulo, 2002. 28 (f.). Dissertação. Sistemas e remuneração e suas especificidades – Universidade de São Paulo.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9º ed. São Paulo. Pearson 2005.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6º ed. São Paulo. Pearson, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo. Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8º ed. São Paulo. Atlas S. A., 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 9º ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

DE FARIA, Willian Resende. **Qualidade no atendimento? Cliente colaborador**. Administradores. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-no-atendimento-cliente-colaborador/54426/> Acesso em: 04/10/2018

DEGEN, Ronaldo Jean. **Empreendedor: Empreender como opção de carreira**. São Paulo. Pearson, 2012.

DELGADO, Bruna Felipa Falcão. **A importância do capital humano nas organizações: estudo aplicado numa seguradora portuguesa**. Porto, 2015. 75 (f.). Dissertação. Recursos Humanos – Instituição Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2º ed. São Paulo. Hall, 2003.

EXAME. **Driblando a crise: como funcionários engajados multiplicam o lucro das empresas**. Revista Exame. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/driblando-a-crise-como-funcionarios-engajados-multiplicam-o-lucro-das-empresas-dino89093168131/> Acesso em: 04/10/2018

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba. IESD, 2012.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de (org). **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3º ed. São Caetano do Sul. Yendis, 2008.

FIUZA, Gisela Demo. **Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas.** RAM – Revista de Administração Mackenzie, V. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008.

GAULKE, Carmen Nádia; NICOLETI, Gerson Gilberto. **Benefícios:** usado como fator motivacional pela empresa Karsten S/A no setor tecelagem II 1º turno. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-15, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas.** Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 27ª ed. Petrópolis. Vozes, 2010.

KRETZER, Kristiano. **Criação de um plano de cargos e salários para a empresa Automatiza.** Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292454.PDF> Acesso: 02/10/2018

MADRUGA, Roberto. **Gestão moderna de call center & telemarketing.** São Paulo. Atlas, 2006.

MAIS, Ponto. **Plano de cargos e salários:** conheça quatro vantagens desse investimento. Ponto Mais. Disponível em: <https://pontomais.com.br/blog/plano-de-cargos-e-salarios/> Acesso em: 07/05/2018

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6ª ed. São Paulo. Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 8ª ed. São Paulo. Atlas, 2011.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** 7ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.

RIGAUD, Roberto Pierre. **Remuneração estratégica:** de empregado a colaborador. Administradores.com. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/remuneracao-estrategica-de-empregado-a-colaborador/58333/> Acesso em: 02/10/2018

ROCHA, Alcides. **A importância do plano de cargos e salários.** Administradores.com. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/economia-e-financas/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios/96086/>. Acesso em: 26/02/2018

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 43 ed. Petrópolis. Vozes, 2015.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>. Acesso em: 25/09/2018

SANTOS, Júlio César S. **Recursos humanos conceitos, definições e planejamento.** Administradores. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/recursos-humanos-conceitos-definicoes-e-planejamento/48930/> Acesso em: 04/05/2018

SEBRAE. **Como desenvolver estratégias para a retenção de talentos.** SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-desenvolver-estrategias-para-a-retencao-de-talentos,7ae685a596de0510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 14/08/2018

SEST. **Plano de cargos e salários e plano de funções.** Planejamento. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/plano-de-cargos-e-salarios-e-plano-de-funcoes-diretrizes-e-orientacoes.pdf> Acesso em: 03/05/2018

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23^o ed. São Paulo, 2007.

SILVA, Flávio Luiz Santos. **Gestão de pessoas como vantagem competitiva com o intermédio da liderança.** Portal Faculdade São Luis de França. Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/FLAVIO_LUIZ_SANTOS_SILVA.pdf Acesso em: 04/10/2018

SILVEIRA, G. da. **Inteligência competitiva para as Instituições de Ensino Superior.** [3 de setembro, 2011] Blog Alfredo Passos. Entrevista concedida a revista Ensino Superior. Acesso em: 16/04/2018

TEIXEIRA, Silvana. **Plano de Cargos e Salários** - benefícios, vantagens e resultados para a sua empresa. Cpt. Disponível em: <https://www.cpt.com.br/cursos-gestaoempresarial/artigos/plano-de-cargos-e-salarios-beneficios-vantagens-e-resultados-para-a-sua-empresa> Acesso em: 07/05/2018

VIEIRA, Rodrigo Guedes. **A proposta de um plano de carreiras baseado na gestão por competências no contexto da administração pública gerencial.** Florianópolis, 2014. 135 (f.). Dissertação. Gestão de pessoas e plano de carreira no setor público – Universidade federal de Santa Catarina.

