

# **PLANO DE CARREIRA PARA UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**Isabelle Gonçalves Wisnesck**

Faculdade de Tecnologia de Mococa  
Discente do curso Tecnológico em Gestão Empresarial

**Adriano Dias de Carvalho**

Faculdade de Tecnologia de Mococa  
Docente do curso Tecnólogo em Gestão Empresarial

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo uma análise da necessidade da criação de um plano de carreiras para a empresa Trimetal Construções e Montagens LTDA., atuante no ramo da construção civil. Tendo em vista que a mão-de-obra é imprescindível dentro de uma empresa e considerando que pessoas envolvidas e comprometidas reduzem custos e desperdícios, e maximizam o rendimento, este plano está embasado em auxiliar a organização a remunerar seus colaboradores de forma justa e adequada. Ao ser desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas e documentais e com uma análise do estudo de caso implementado por meio de um questionário, espera-se que esse trabalho possa estabelecer múltiplas reflexões, bem como compreender os principais benefícios de uma boa gestão de pessoal.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Remuneração, Descrição de Cargos, Cargo e Carreira;

## INTRODUÇÃO

Quando o envolvimento com os seres humanos adentra a estrutura empresarial, a organização deve estar preparada para lidar com problemas e/ou necessidades diversas que podem surgir no decorrer das suas atividades.

Conforme ENAP (2015) uma organização e seus objetivos somente são materializados por meio da força de trabalho, ou seja, da ação das pessoas que a compõem e a partir disso conclui-se que a maioria das organizações com ou sem fins lucrativos precisa de mão-de-obra para existir e executar suas atividades.

Desse modo, os recursos humanos devem ser bem administrados e possuir o intuito de tornar os colaboradores mais produtivos, para que possam atingir os objetivos propostos. Para Bommer (2004), poucas coisas têm mais importância na vida de uma empresa, do que o modo como as pessoas se sentem em relação a maneira como são geridas e lideradas.

De um lado, identifica-se a motivação, que é uma ferramenta chave em favor de qualquer empresa. Os funcionários motivados ficam mais satisfeitos com o trabalho e produzem mais, trazendo os resultados esperados pela visão organizacional. De outro, fica evidenciado como um dos maiores problemas no ramo da construção civil, o alto índice de rotatividade, considerando que os colaboradores estão em busca do que seja melhor para si como a satisfação pessoal, financeira, reconhecimento e um clima organizacional positivo.

A partir desse entendimento, o plano de carreira, ou plano de cargos e salários, tema proposto nesse trabalho, é uma ferramenta muito importante dentro das empresas, considerando que é através dele que serão estruturadas as boas práticas administrativas, solucionando desta forma os gastos excessivos com rescisões e contratações que não possuem o resultado idealizado, trazendo equilíbrio interno e externo para a empresa e crescimento profissional para cada colaborador.

## **METODOLOGIA**

De acordo com Roesch (1999), a metodologia descreve quais os tipos de pesquisa e técnicas serão utilizados para a coleta e análise de dados, definindo assim como ele este será realizado.

A metodologia aplicada nesse estudo foi embasada em pesquisas bibliográficas e documentais, onde foi implementado um estudo de caso na empresa Trimetal Construções e Montagens Ltda., com um total de 56 funcionários na data deste estudo.

A fim de obter mais informações sobre a cultura organizacional, o estudo de caso, conforme Coelho (2017), é uma ferramenta imprescindível considerando que é um método de pesquisa com investigação empírica e que as conclusões devem explicar como e por que o fenômeno acontece.

Desta forma, este estudo foi embasado no levantamento de dados a partir de um questionário aplicado na empresa com o objetivo de verificar o que os colaboradores acham quanto a implantação do plano de carreiras. O total de funcionários que responderam ao questionário foi de 25 (vinte e cinco).

## **A GESTÃO DE PESSOAS**

Ao estudar a gestão de pessoas discorreremos sobre diversos assuntos que estão relacionados às práticas administrativas, mas que também especificamente fazem parte das organizações. De acordo com Chiavenato (1999) a gestão de pessoas representa um conjunto de políticas e práticas relacionadas aos colaboradores. Essas políticas delimitam decisões e comportamentos organizacionais, enquanto as práticas referem-se às rotinas e aos processos utilizados para implementar decisões e guiar ações no ambiente interno e externo da organização.

Para Gil (2001) a gestão de pessoas visa à cooperação dos colaboradores que atuam nas organizações, para que se possa alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Com um conceito bastante semelhante, Dutra (2002) afirma que a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que

promove a conciliação entre as expectativas das pessoas e da organização, à fim de que, ao longo do tempo, ambas consigam alcançá-las.

Segundo Fischer (2002), a gestão de pessoas pode ser entendida através da maneira pela qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Segundo o autor, o modelo de gestão de pessoas é influenciado pela tecnologia adotada, estratégia de organização do trabalho, cultura organizacional, estrutura e contexto no qual a organização se insere.

O conceito de gestão de pessoas possibilita a harmonização de expectativas. A busca pelos objetivos e interesses entre a organização e os colaboradores pode existir principalmente para que as metas sejam cumpridas no decorrer do tempo. Somente assim, atendendo aos interesses de ambas as partes, será possível sustentar uma relação produtiva .

Em uma tentativa de representar o modelo de gestão de pessoas, foi pesado na balança o contínuo equilíbrio que deve ser desenvolvido entre a organização e as pessoas. Os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores desse equilíbrio. Apenas eles não são suficientes, sendo assim é necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que sirva como suporte e como base na sustentação das pessoas, bem como no equilíbrio dos fluxos processuais, o que pode ser chamado de bases estruturais.

A seguir na Figura 1, pode ser observada a representação da importância do equilíbrio dentro das ações organizacionais da gestão de pessoas:



**Figura 1 – Processos de Gestão**

**Fonte: Dutra (2017)**

À fim de atingir um equilíbrio entre as duas partes, segundo Dutra (2017), as organizações vêm sendo forçadas a revisarem suas formas de gerenciamento de pessoal.

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle de pessoas. Em contraponto, as organizações vêm sofrendo pressão do contexto externo, forçando-as a uma revisão na forma de gerir pessoas. (DUTRA, 2017, p. 3).

Pensando desta forma, as empresas podem de dentro para fora, gerar maior comprometimento dos colaboradores, considerando que pessoas envolvidas e comprometidas reduzem custos e desperdícios, e maximizam o rendimento. Assim, para enfrentar esse desafio, a principal mudança que as organizações podem conquistar é manter os funcionários satisfeitos, respeitando os limites da cultura organizacional. Isto pode acontecer com a aplicação de campanhas publicitárias internas, promoções, malas diretas, recompensas “não monetárias” e afins.

Dentre essas opções de mudanças para manter o colaborador satisfeito, encontramos o plano de carreira, que pode trazer benefícios tanto para a empresa como para o colaborador, onde o funcionário, estando motivado, possui menor probabilidade de desenvolver síndromes e/ou doenças psíquicas.

## **O PLANO DE CARREIRAS**

Para que possa ser feita uma análise bem descrita em relação ao plano de carreira, antes de tudo é imprescindível definir e compreender o conceito de carreira.

De acordo com Ferreira (2000), carreira é o mesmo que profissão, e desta forma, é uma atividade ou ocupação especializada, onde pode-se tirar os meios para subsistência. À partir desse entendimento, segundo London e Stumph (1982), a carreira é uma sequência de trabalhos realizados durante a vida e envolve uma série de estágios que refletem necessidades, motivos e expectativas depositadas nas organizações. Engloba políticas, procedimentos e decisões ligados a organização, que são conciliadas pela carreira, dentro do contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Também Dutra (2010, p. 17) conceitua carreira como sendo:

[...] as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Como descrito pelos autores, a carreira envolve vários estágios e momentos de transição na vida profissional de cada colaborador. O indivíduo deve saber associar suas habilidades e conhecimentos e colocá-los em prática da melhor maneira, a fim de agregar valor as organizações. Conforme Bernardi (2003), o plano de carreira é a denominação dada à trajetória que o funcionário seguirá dentro da empresa, de acordo com suas competências e seu desenvolvimento, podendo este chegar a um cargo de liderança ou de maior responsabilidade.

Sendo o objetivo da empresa a retenção de talentos, o plano de carreira deve ser muito bem estruturado, levando em consideração o perfil dos cargos e as competências necessárias.

Para que o plano de carreira resulte em sucesso, é imprescindível a atuação de profissionais de Recursos Humanos e conforme Chiavenato (2002), esses profissionais possuem políticas estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.

De acordo com Paschoal (2007), essa ferramenta não é nova no ambiente da gestão de pessoas, sendo que, diante do mercado cada vez mais competitivo, se tornou de extrema importância a implantação deste procedimento, onde a disputa se torna tão grande que não apenas se conquistam clientes de outras empresas, mas também, os melhores profissionais estão sendo sugados pelo mercado de trabalho.

Paschoal (2007) também evidencia que a administração de Cargos e Salários tem o objetivo de auxiliar a organização a remunerar seus colaboradores de forma justa e adequada, e Pontes (2002) completa que este procedimento proporciona o equilíbrio interno pela correta avaliação de cargos e externo, tendo em vista que colaboradores equiparam suas remunerações com a de cargos semelhantes em outras organizações, e que quando o equilíbrio externo é mantido, a empresa não encontrará mais problemas em manter seus melhores profissionais.

A implantação deste plano, de acordo com Pontes (2002), deve ser realizada com o apoio da gerência, tendo em vista que são responsáveis pela motivação e produtividade dos trabalhadores.

Existem várias etapas que autores reconhecidos no meio em questão classificam para que possa ser criado adequadamente o Plano de Carreira/Plano de Cargos e Salários de uma empresa. Dentre eles, Marras (2009) propõe as seguintes etapas: análise da função, descrição do cargo, pesquisa de salários, política de remuneração e construção da estrutura salarial.

Pontes (2000), desenvolveu um quadro que exemplifica quais são as regras e etapas que devem ser seguidas para que possa ser implantado o plano em questão, conforme quadro a seguir:

**Quadro 1 – Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e Salários**

<p><b>PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do plano</li> <li>• Discussão do plano com as gerências</li> <li>• Aprovação do plano</li> <li>• Divulgação do plano aos colaboradores</li> </ul>
<p><b>ANÁLISE DE CARGOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados</li> <li>• Descrição de cargos</li> <li>• Especificação dos cargos</li> <li>• Titulação dos cargos</li> <li>• Classificação dos cargo conforme os grupos</li> <li>• ocupacionais</li> <li>• Catálogo de cargos</li> </ul>
<p><b>AValiação DE CARGOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cargos-chave</li> <li>• Formação do Comitê de avaliação</li> <li>• Escolha do método de avaliação</li> <li>• Avaliação dos cargos-chave</li> <li>• Avaliação dos demais cargos</li> </ul>
<p><b>PESQUISA SALARIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cargos</li> <li>• Escolha das empresas</li> <li>• Elaboração do manual de coleta de dados</li> <li>• Coleta de dados</li> <li>• Tabulação de dados</li> <li>• Análise dos resultados</li> <li>• Relato às empresas participantes</li> </ul>

<b>ESTRUTURA SALARIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo da curva básica</li> <li>• Determinação do número de graus</li> <li>• Cálculo das amplitudes dos graus</li> <li>• Análise de sobreposição dos graus</li> </ul>
<b>POLÍTICA SALARIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário de admissão</li> <li>• Promoção horizontal e vertical</li> <li>• Reavaliação de cargos</li> <li>• Reajustes salariais</li> <li>• Nível hierárquico das aprovações</li> </ul>
<b>POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do pacote de benefícios</li> <li>• Composição da remuneração (salário + benefícios)</li> </ul>
<b>CARREIRAS PROFISSIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucessão de cargos</li> <li>• Divulgação das carreiras aos colaboradores</li> <li>• Definição do planejamento de recursos humanos</li> <li>• Programa de desempenho</li> <li>• Programa de treinamento e desenvolvimento</li> </ul>
<b>PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da estrutura do programa</li> </ul>

**Fonte: Pontes (2000, p. 32)**

**Adaptação: Autora (2020)**

## **A EMPRESA**

A Empresa objeto desse estudo Trimetal Construções e Montagens Ltda. atua no ramo da Construção Civil desde 1991. Empresa brasileira, sediada na cidade de São José do Rio Pardo/SP, como missão oferece soluções inovadoras e tecnologicamente avançadas, utilizando o que há de mais moderno em conceitos e softwares. Possui uma equipe de profissionais em constante atualização que antecipa o futuro com ideias e cálculos precisos, respeitando a arquitetura estabelecida.

No início de seus serviços, a Trimetal costumava fazer grandes galpões para produtores rurais regionais e com o passar dos anos expandiu sua atuação para todo o território brasileiro. Focada na projeção e montagens de estruturas metálicas em seus primórdios, hoje a empresa abrange todas as áreas da construção civil. Atua fortemente no desenvolvimento de projetos, fabricação e montagem de estruturas metálicas, estruturas em concreto, elétrica, hidráulica, instalações de combate a incêndio, instalações de linha vida, acabamento e pintura, atendendo uma grande demanda de indústrias renomadas, como a Cargill, Dohler, Barry Callebaut, Poloar, entre outras empresas.

Essas empresas fazem uma análise dos prestadores de serviço que são contratados por elas, e com isso, a mão de obra precisou ser mais qualificada, com mais treinamentos e uma segurança do trabalho bem rígida. Diante disso, alguns gastos (investimentos) tiveram que ser tomados, como dobrar a atenção quanto aos epi's e treinamentos de segurança do trabalho e melhorar a programação dos projetos. Sendo assim, conforme já era esperado, o preço dos serviços acabaram ficando mais elevados e em contrapartida um melhor serviço, com mais qualidade e eficiência, e com menos riscos de acidentes, é oferecido.

Conforme dito anteriormente, a Trimetal está em constante sintonia com as tendências do mercado, executando projetos modernos, exclusivos, personalizados e adequados a cada necessidade, com soluções sustentáveis e ecologicamente viáveis, utilizando materiais de alta qualidade, combinados com mão de obra qualificada e um altíssimo controle na execução dos serviços.

Dinâmica, inovadora e responsável, atua com respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores, sempre em consonância com as normas ambientais. O produto de seu trabalho é aquele que traz satisfação e prosperidade a seus clientes, com o diferencial competitivo da qualidade e planejamento de uma empresa com quase 30 anos no mercado.

A empresa possui, na data deste estudo, 56 funcionários (fora os prestados de serviço), divididos entre as áreas Administrativa, Projetos e Engenharia, Recursos Humanos, Fabricação e Obras. Esses colaboradores estão representados nos dois quadros a seguir.

**Quadro 2 – Colaboradores na empresa e suas áreas de atuação**

<b>Setor</b>	<b>Função</b>	<b>Quantidade de Funcionários</b>
Administrativo	Analista de Recursos Humanos	1
Administrativo	Analista Financeiro	1
Administrativo	Assistente de Compras	1
Administrativo	Assistente de Recursos Humanos	1
Fabricação	Auxiliar de Fabricação	5
Montagem	Auxiliar de Montagem	2
Pintura	Auxiliar de Pintura	1
Construção Civil	Carpinteiro	1
Construção Civil	Encanador	1
Fabricação	Encarregado de Fabricação	2
Montagem	Encarregado de Montagem	2
Construção Civil	Encarregado de Obras	3
Engenharia	Engenheiro	1
Administrativo	Faxineira	1
Montagem	Montador	8
Fabricação	Motorista de Caminhão	1
Fabricação	Oficial de Fabricação	2
Fabricação	Oficial de Manutenção	1
Construção Civil	Pedreiro	4
Pintura	Pintor	2
Engenharia	Projetista	2
Construção Civil	Servente de Pedreiro	8
Fabricação	Soldador	4
Construção Civil	Supervisor de Obras	1
<b>TOTAL</b>		<b>56</b>

**Fonte: Desenvolvido pela Autora (2020).**

**Quadro 3 – Quantidade de colaboradores em cada setor**

<b>Setor</b>	<b>Quantidade de Funcionários</b>
Administrativo	5
Construção Civil	18
Engenharia	3
Fabricação	15
Montagem	12
Pintura	3
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

**Fonte: Desenvolvido pela Autora (2020).**

## DISCUSSÃO E RESULTADOS

A proposta do Plano de Carreira para a empresa é elaborada com base na entrevista realizada com os colaboradores e por meio de pesquisas documentais e de mercado.

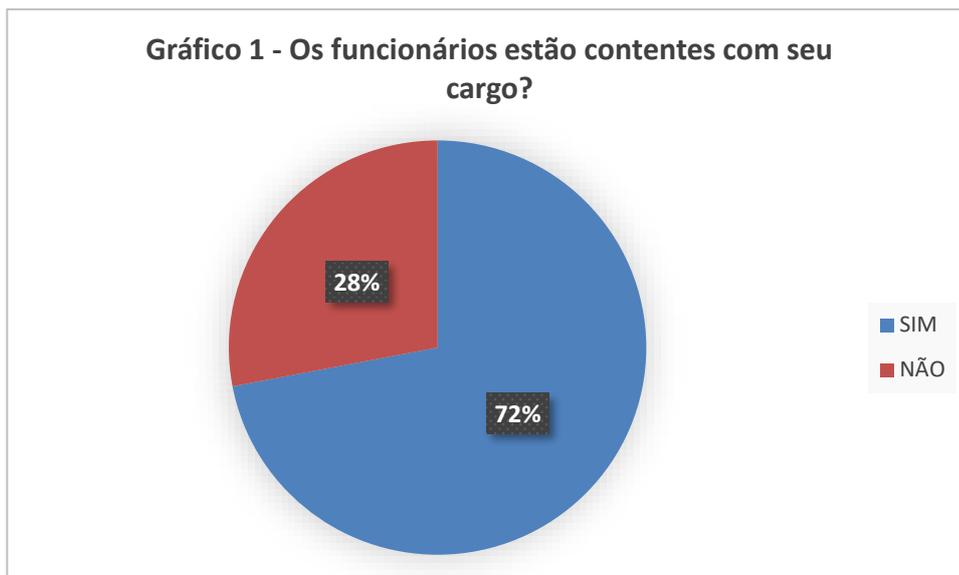
As perguntas que foram realizadas no questionário seguem abaixo.

QUESTIONÁRIO	
1	Nome do colaborador
2	Setor em que trabalha
3	Você sabe que é sua função? (SIM/NÃO)
4	Descreva quais são as tarefas que realiza todos os dias.
5	Você está contente com seu cargo? (SIM/NÃO)
6	Você almeja crescer dentro da empresa? (SIM/NÃO)
7	Você está contente com seu salário? (SIM/NÃO)
8	Você está contente com suas funções? (SIM/NÃO)
9	Você acha que a Gestão de Pessoas é importante na valorização dos funcionários?
10	Você acha necessário a criação de um Plano de Carreiras dentro da empresa?

Considerando as respostas da entrevista, quando questionados se conhecem seu cargo, todos souberam responder corretamente porém, a pergunta foi quanto as tarefas realizadas no dia-a-dia, 87% estava em desacordo com a função exercida.

De acordo com Rodrigues (2006), existe uma distorção entre o conteúdo da descrição dos cargos e a real função das pessoas. O autor também explica que isso ocorre por tarefas e funções não serem bem definidas, registradas e analisadas, e para que isso não ocorra, a descrição dos cargos deve ser realizada com detalhes baseados na real atividade de cada colaborador.

Dos funcionários que foram questionados se estão contentes com seus cargos, 18 deles responderam que sim e 7 responderam que não.



Fonte: Desenvolvido pela Autora (2020).

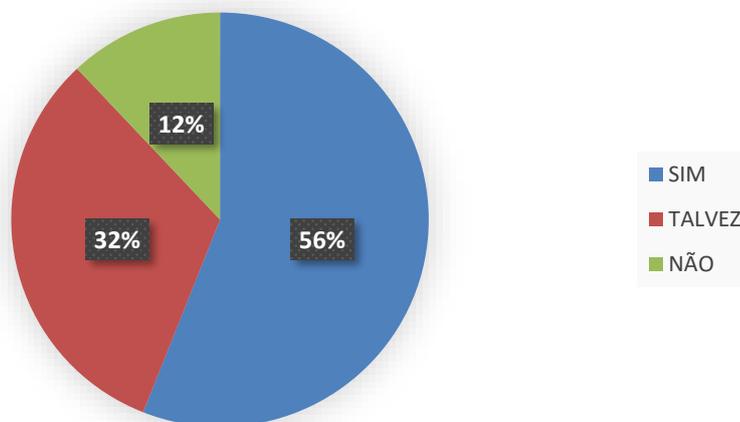
Ao serem questionados se estão contentes com seus salários 17 pessoas responderam que não, totalizando 68%. É necessário explicar que a melhor forma de recompensa associada à relação trabalhador-empresa é o salário, porém existem outras formas de remunerações que podem ser oferecidas.



Fonte: Desenvolvido pela Autora (2020).

Quando questionados sobre a importância da gestão de pessoas na valorização dos funcionários, 56% concordaram totalmente, 32% concordaram parcialmente e 12% não concordaram, conforme gráfico a seguir.

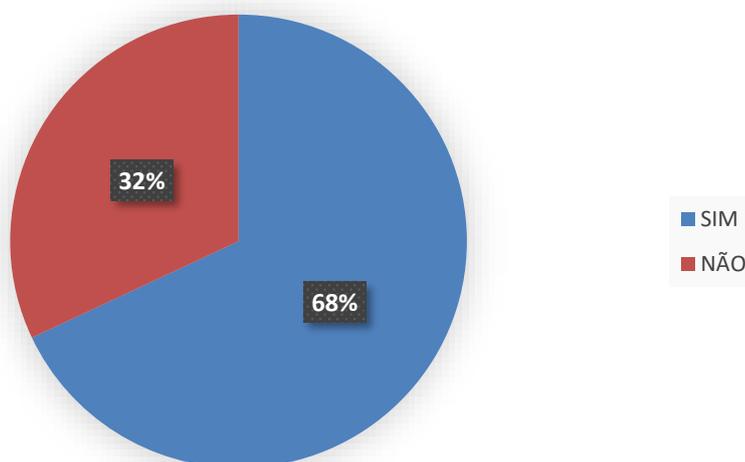
**Gráfico 3 - Os colaboradores acham importante a gestão de pessoas na valorização dos funcionários.**



Fonte: Desenvolvido pela Autora (2020).

Já quando questionados se almejam crescer dentro da empresa, 68% disseram que sim e 32% disseram não ter interesse.

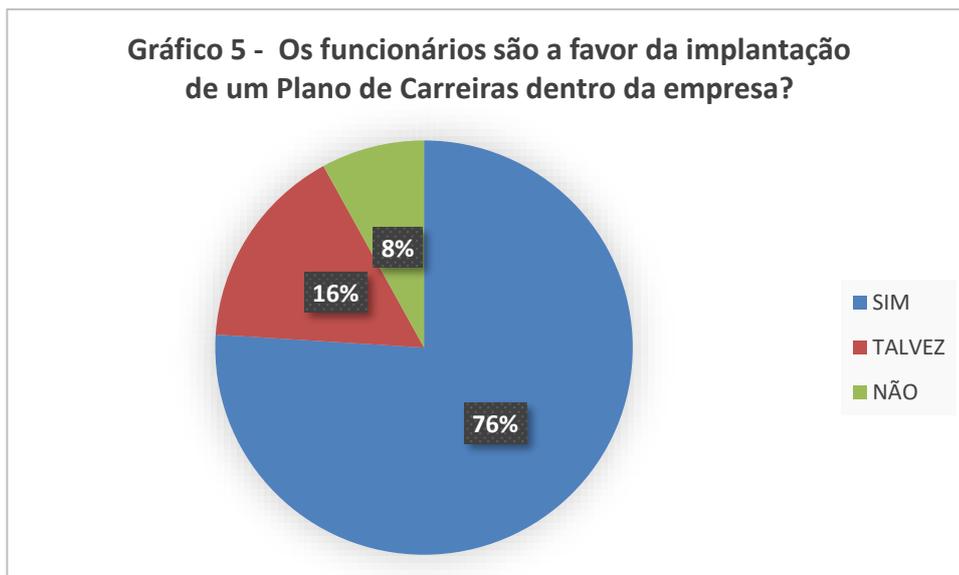
**Gráfico 4 - Os funcionários almejam crescer na empresa?**



Fonte: Desenvolvido pela Autora (2020).

Após isso, ao serem questionados se acham necessária a implantação de um plano de carreiras dentro da empresa, 19 colaboradores responderam que sim, outros 4 disseram que talvez e 2 disseram que não.

**Gráfico 5 - Os funcionários são a favor da implantação de um Plano de Carreiras dentro da empresa?**



**Fonte: Desenvolvido pela Autora (2020).**

Por meio desse questionário feito com 25 colaboradores foi possível evidenciar que a maioria deles não sabe quais são as funções corretas de acordo com seus cargos, sendo assim, conclui-se que há a necessidade de uma melhor análise dos trabalhos realizados e descrição correta de cada função, considerando também que Marras (2000), explica que a descrição de cargos não só demonstra as tarefas que compõem um cargo, mas todos os requisitos exigidos por ele, incluindo: formação, experiência, condições de trabalho, complexidade das tarefas, responsabilidades, conhecimentos entre outros. Sendo assim a descrição de cargos é um método utilizado para descrever as atividades e atribuições definidas para cada cargo, tornando-as assim de fácil entendimento.

Evidencia-se também que a maioria dos colaboradores estão descontentes com seu salário e 68% deles almejam crescer dentro da empresa.

## **CONCLUSÃO**

Por meio deste estudo, após análise dos resultados da entrevista e dos dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e documental, conclui-se que há a necessidade da implantação de um plano de carreiras dentro da empresa em questão. Esta não possui nenhuma estratégia de gestão de cargos e salários e seus colaboradores, em sua grande maioria, explanaram que sua aquisição seria de

grande valia para manterem maior motivação em continuarem ativos na empresa. Muitos também descreveram não conhecer corretamente suas funções, 68% estão descontentes com seus salários e destes todos almejam crescimento dentro da empresa.

O plano em questão tem a função de implantar uma estratégia de remuneração que mantenha o equilíbrio na relação entre salários e as funções exercidas, para que sirva como estímulo para maior produtividade e eficiência do trabalhador, considerando que esteja ajustado à realidade do mercado e que seja bem administrado a fim de não gerar prejuízos para a empresa.

Por fim, o departamento de recursos humanos deve ir muito além da atração e retenção de pessoas, e buscar a valorização da sua mão-de-obra, o que criará um diferencial competitivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDI, M. A. **A melhor empresa: como as organizações de sucesso atraem e mantêm quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

BOMMER, Willian H.; Rubin, Robert S. & Baldwin, Timothy T. **Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior.** The Leadership Quarterly, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2002.

COELHO, Beatriz. **Estudo de caso: como utilizar no TCC, na pesquisa científica e nos negócios** – Blog Mettzer, 2017. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/estudo-de-caso/#:~:text=O%20estudo%20de%20caso%20%C3%A9,por%20que%E2%80%9D%20o%20fen%C3%B4meno%20acontece.&text=Isso%20porque%2C%20ao%20analisar%20um,uma%20autoridade%20sobre%20o%20tema>>. Acesso em 22 de novembro de 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros** / Joel Souza Dutra, Tatiana Almendra Dutra, Gabriela Almendra Dutra. – São Paulo: Atlas, 2017.

ENAP, **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira.** 2015. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2124/2/GEST%C3%83O\\_ESTRAT%C3](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2124/2/GEST%C3%83O_ESTRAT%C3)

%89GICA\_PESSOAS\_M%C3%B3dulo\_1.pdf>. Acesso em 22 de novembro de 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Gente, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen. **Managing careers**. Reading: Addison-wesley, Massachusetts, 1982.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.