

PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS COMO FERRAMENTA DE AGREGAÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE BATERIA

¹Antonia Maria Gimenes, ²Cassiana S. V. Carvalho, ³Renato Nogueira Perez, ⁴Suelen Ribeiro Miranda.

RESUMO

Em meio à competitividade, as Empresas precisam manter e contratar pessoas capacitadas a exercerem as funções determinadas para cada cargo. Dentro dessa perspectiva, o presente trabalho teve por objetivo geral elaborar um Plano de Cargos e Salários (PCS), evidenciando também, como objetivos específicos, a importância de um PCS, como um plano de cargos e salários auxilia no processo de recrutamento e seleção e no desempenho individual. Um PCS determina a maneira de agir das pessoas, isso justifica a necessidade das empresas implantarem um plano de cargos e salários. Este projeto se fundamentou através de pesquisas bibliográficas em livros, textos, artigos e uma entrevista informal com o Diretor da Empresa. A partir disso, foi possível realizar o ajuste salarial, a readequação das nomenclaturas dos cargos e CBOs, além de propor uma tabela salarial.

Palavras-chave: Plano de Cargos e Salários, Cargos, Gestão de Pessoas, Competitividade, Pesquisa Salarial.

ABSTRACT

Amid the competitiveness, companies need to maintain and hire people trained to carry out the specific functions for each position. Within this perspective, the present study was overall objective develop a Plan of Positions and Salaries, showing also, as specific objectives, the importance of a PCS as a plan for jobs and wages assists in the recruitment and selection process and individual performance. A Plan of Positions and Salaries determines the way people act, this justifies the need for companies to deploy a plan for jobs and wages. This project was based through literature searches in books, texts, articles and an informal interview with the Director of the Company. From this it was possible to make the salary adjustment, the readjustment of the nomenclatures of positions and propose a pay scale.

Keywords: Plan of Positions and Salaries, Positions, People Management, Competitiveness, Salary Survey.

¹ Administradora de Empresas e especialista em Executiva em Gestão de Negócios, Coordenadora dos Cursos Superiores em Tecnologia em RH, Logística e Finanças, Docente do Instituto de Ensino Superior de Londrina – Faculdade INESUL. Palestrante e Consultora na área administrativa. ² Psicóloga, Mestre em Análise do Comportamento com MBA em Gestão de Pessoas. Professora dos Cursos de Psicologia e Tecnólogo em RH do Instituto de Ensino Superior de Londrina - Faculdade INESUL. Gestora de Pessoas do Instituto CDI. ³ Tecnólogo em processamento de dados. Licenciatura Plena em Informática. Especialista em Ciência da Computação. Mestre em Sistema de Gerenciamento de Telecomunicações. Doutor em Ciência da Educação. Professor e Coordenador de Pesquisa. ⁴ Acadêmica do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL.

1. INTRODUÇÃO

O capital humano é o recurso econômico mais importante dentro das Empresas, e estas, cada vez mais investem no conhecimento do trabalhador. Por exemplo, são as pessoas que operam as máquinas que, por mais sofisticadas, são improdutivas se não tiverem o manejo desses profissionais. Dessa forma, observa-se que são as pessoas as responsáveis pela execução das tarefas, os agentes intermediários da qualidade do produto final.

Para tanto, é necessário administrar os recursos humanos, tornando-os mais capacitados e produtivos, para que alcancem os objetivos da Empresa. Nesse sentido, a gestão de pessoas deve integrar os objetivos e interesses da Empresa e dos colaboradores, utilizando uma visão estratégica, mantendo um ambiente motivador e de constante desenvolvimento profissional.

Sendo assim, o presente trabalho teve por objetivo geral elaborar um Plano de Cargos e Salários (PCS) a fim de melhorar os processos de Gestão de Pessoas na Empresa participante deste trabalho, e torná-la mais competitiva. Quanto aos objetivos específicos, estes serão: evidenciar a importância de uma adequada estrutura de cargos e salários dentro das Empresas, fornecer subsídios para o processo de recrutamento e seleção e demonstrar como um plano de cargos e salários contribui para incentivar o desempenho individual.

Um PCS determina a maneira de agir das pessoas, que se dá através do valor da recompensa. Isto justifica a necessidade das Empresas implantarem um plano de cargos e salários. Muitas Empresas, por não terem profissionais qualificados ou um departamento de RH (Recursos Humanos) bem estruturado, desconhecem a importância que um PCS pode proporcionar para que tenham uma estrutura adequada na hora de buscar e reter seus talentos. Através da coerência dos cargos bem definidos e dos salários adequados, a Empresa torna-se competitiva no mercado, e é possível perceber o interesse dos colaboradores em exercer suas atividades e progredir profissionalmente.

Nesta linha de pensamento, é fundamental que as Empresas tenham um Plano de Cargos e Salários bem definido, para que possam normatizar, organizar e coordenar as relações de trabalho. Um PCS estruturado corretamente fornece um cenário exato da posição, ocupação e atividades realizadas por cada colaborador nos diversos cargos existentes na Empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a elaboração de um Plano de Cargos e Salários, é fundamental analisar os cargos existentes na Empresa e conhecer alguns termos relacionados. O cargo indica a posição hierárquica que cada pessoa ocupa dentro da Empresa.

“O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma.”
(CHIAVENATO, 2004)

As tarefas ou atribuições de um cargo são as atividades individualizadas praticadas pelo ocupante. Segundo (Gil, 2007) “A tarefa referir-se-ia a cargos simples, cujas atividades são repetitivas, e a atribuição a cargos que envolvem atividades mais complexas, da natureza técnica ou administrativa”. O conjunto de atividades, responsabilidades e tarefas que cada indivíduo executa na Empresa é definido como função.

A descrição de cargos é um documento que padroniza as características de um cargo, apresenta as tarefas ou atribuições, evidenciando o que o ocupante do cargo faz, quando faz, como faz, onde faz e porque faz. Para (Chiavenato, 2004), a descrição de cargo “é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo”. Algumas vantagens da descrição de cargos são: definir as tarefas ou atribuições de cada um; fornecer subsídios para o recrutamento e seleção; auxiliar no planejamento das

necessidades de treinamento; fornecer base para o plano de carreira; estabelecer parâmetros para avaliações de desempenho.

A titulação é o nome atribuído aos cargos existentes na Empresa. A titulação deve estar de acordo com as tarefas realizadas e seguir a Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), publicada através do Ministério do Trabalho e Emprego (2014).

A competência necessária para o desempenho no cargo, o conhecimento técnico, as habilidades e as atitudes compõem os aspectos analisados para a avaliação de cargo, onde será possível determinar o valor a ser pago para cada pessoa.

“Por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos.” (PONTES, 2005 APUD AMARAL E OLIVEIRA, 2009).

O salário é o valor pago como contraprestação ao trabalho realizado. A remuneração é a totalidade dos ganhos do trabalhador, a soma do salário com outros acréscimos, como horas extras, adicional noturno, de periculosidade ou insalubridade, comissões, etc.

A remuneração não é somente retorno financeiro, incluem também, os benefícios oferecidos pela Empresa aos trabalhadores como parte do pagamento pela realização de suas tarefas e atribuições.

A recompensa financeira é considerada direta, pois os colaboradores recebem em dinheiro o pagamento pela prestação de seus serviços. Já os acordos coletivos, normalmente realizados através de sindicatos, e os programas de benefícios da Empresa são considerados remuneração indireta.

Um procedimento muito utilizado para adequar salário e remuneração é o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno se dá através dos requisitos exigidos pelo cargo, ou seja, adequação dos salários conforme os cargos e o organograma da Empresa. O equilíbrio externo é a adequação salarial da Empresa comparada ao mercado, os colaboradores devem ter o mesmo nível de salário que outras Empresas do mesmo seguimento.

(Amaral e Oliveira, 2009) argumentam que “a remuneração deve criar um clima organizacional apropriado para exercer influência no comportamento das pessoas, de modo que estas se dediquem ao máximo para alcançar os objetivos estabelecidos pela Empresa”.

A estrutura salarial é estabelecida individual, ou seja, é o valor estipulado para cada cargo. Juntamente com a estrutura salarial, a Empresa deve elaborar um conjunto de decisões para padronizar os assuntos relacionados a remuneração e benefícios oferecidos aos colaboradores.

Nesse sentido, um plano de cargos e salários é um conjunto de normas que estabelece como os colaboradores podem progredir dentro da Empresa com relação ao seu salário, além de que, tem o intuito de alcançar os equilíbrios internos e externos, definindo as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os níveis salariais de cada cargo.

Um PCS eficaz se torna o aliado fundamental para a retenção de talentos e competitividade com o mercado de trabalho. Salários muito abaixo ou acima do que é pago pelo setor no qual se enquadra a Empresa, certamente trará problemas para a mesma. Salário muito diferenciado para um mesmo cargo gera conflitos internos e insatisfação entre os colaboradores.

A elaboração e implantação de um PCS é o momento certo para realinhar os cargos da Empresa, os valores pagos para cada cargo, analisando a possibilidade de promoções e realocação do pessoal.

3. METODOLOGIA

Para que os objetivos sejam alcançados, todo trabalho científico deve estar fundamentado em métodos. A metodologia estabelece critérios para o desenvolvimento do trabalho, os tipos de pesquisa e o processo de coleta e análise de dados.

A metodologia adotada para a realização desse trabalho foi de caráter qualitativo, no qual foram coletados e analisados os dados através de pesquisa de campo. Também foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros e artigos científicos. Este trabalho é uma pesquisa-ação, unindo a investigação do tema (pesquisa) e implantação de um plano de cargos e salários (ação), um processo de aprendizagem para os envolvidos.

“A pesquisa-ação se desenvolve na medida em que pesquisadores investigam um problema e sugerem possíveis soluções, visando melhorar sua prática profissional, as estratégias por eles utilizadas em sua forma de trabalho e ampliar o conhecimento acerca de questões que afetam diretamente a produtividade ou a qualidade do trabalho desenvolvido por um grupo ou por uma instituição.” (NAIDITCH, 2010)

Na pesquisa-ação o pesquisador interage e interfere no ambiente de pesquisa, unindo a investigação e a ação. Segundo o autor, a pesquisa-ação estimula a autonomia e atribui mais poder ao pesquisador para explorar sua prática profissional. Para a realização da pesquisa-ação, é necessário um ciclo de ações e fases de planejamento, conforme modelo abaixo:

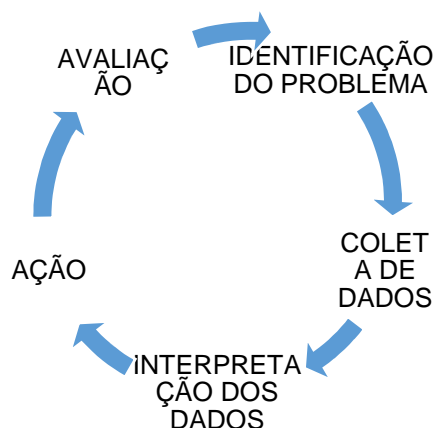


Figura 1 – Ciclo da pesquisa ação.

Fonte: o autor

Com o intuito de atingir os resultados, o ciclo da pesquisa-ação seguiu o modelo acima, conforme cada fase de planejamento: Identificação do problema: Identificar um problema ou situação que demanda ser estudado; Coleta de dados: obter informações sobre o problema ou situação; Interpretação dos dados: interpretar e analisar as informações obtidas para encontrar soluções para o problema ou situação; Ação: implantar um plano de ação para solucionar o problema ou situação; Avaliação: avaliar e examinar os efeitos da ação implantada se obteve ou não o retorno esperado.

O procedimento de coleta de dados se deu através de uma entrevista informal com questões abertas, relacionadas ao tema, aplicadas ao diretor da Empresa. A Empresa participante desse estudo se enquadra no ramo de baterias, cuja atividade é de produção e comercialização de baterias automotivas. É uma Empresa jovem, de pequeno porte, e surgiu em 2005. Situada na região norte de Londrina – Paraná, a Empresa presa pela qualidade de seus produtos e serviços, bom relacionamento com clientes e fornecedores e pela preservação e melhoria do Meio Ambiente. Para assegurar à qualidade de seus produtos, em 2013 a Empresa foi certificado pelo INMETRO e em 2014 conquistou o selo de qualidade ISO 9001:2008.

Atualmente, a Empresa conta com um quadro de vinte e quatro colaboradores, divididos em três setores: administrativo, vendas e produção. No setor administrativo, está alocado o cargo de Gerente Administrativo, Assistente Administrativo e Auxiliar Administrativo. O setor de vendas conta com os cargos de Gerente de Vendas, Vendedor interno e externo. Na produção encontramos os cargos de Gerente de Produção, Operador de Produção, Operador de Acabamento de Baterias e Auxiliar de Produção.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Identificação do problema

Para conhecer melhor a Empresa, foi realizada uma entrevista com o diretor e analisado alguns documentos.

A Empresa não possui um plano de cargos e salários. Não há uma ordem para o valor dos salários na contratação de novos colaboradores. Normalmente, a Diretoria leva em conta se o candidato tem ou não experiência para a função pretendida. Para os novos colaboradores que não possuem experiência, era utilizado o valor do salário base da categoria, R\$ 993,50, e aumento de 10% após o período de experiência (três meses), mas nas últimas contratações, a diretoria decidiu arredondar para R\$1.000,00 o salário inicial e após a experiência, aumento de 10%.

Para o setor de produção, após três anos de Empresa, o funcionário tem um aumento de 3% sobre o salário, 1% para cada ano anterior. Após esse período, a cada ano é acrescentado 1% sobre o salário do funcionário, tendo um limite máximo de 10%. Ou seja, a cada ano completado na Empresa, é acrescentado 1% sobre o salário do funcionário, começando a contar somente após o terceiro ano, 3 anos = 3% de aumento, 4 anos = 4%, 7 anos = 7% tendo um limite de 10 anos = 10%.

A Empresa, por ser uma indústria, é filiada ao SINDIMETAL (Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Londrina e Região). Todo ano, há uma nova convenção de trabalho onde são estipuladas as condições de trabalho para o setor, incluindo, entre outras, valores de piso salarial, correção salarial e aumento salarial. Dessa forma, anualmente é realizado um reajuste salarial para todos os cargos da Empresa, conforme a convenção trabalhista. Além disso, a diretoria sempre está analisando os salários dos colaboradores, e aplica um aumento quando percebe a necessidade do mercado e para retenção de talentos.

4.2 Coleta de dados

A Empresa já possui uma descrição de cargos bem detalhada, apresentando o nível de instrução, conhecimentos, requisitos físicos, responsabilidades, e descrição das atividades desenvolvidos pelo ocupante do cargo. Também foram levantados dados sobre a remuneração oferecida

aos colaboradores através da folha de pagamento, e analisado os títulos de cada cargo, se estão condizentes com as tarefas executadas.

Para propor um PCS foi necessário realizar uma pesquisa de mercado, no sentido de adequar os salários da Empresa ao equilíbrio externo. A pesquisa mercadológica foi realizada junto a uma Empresa concorrente, também de porte pequeno, que atua no mesmo ramo de atividade e localizada na mesma cidade. Para melhor análise, as Empresas foram nomeadas da seguinte maneira: Empresa X para a concorrente e Empresa participante.

Setor	Cargos	Salários empresa X (R\$)	Salários empresa participante(R\$)	Ajuste salarial (R\$)
Adm.	Gerente Administrativo	----	2.211,73 + comissão	2.211,73 + comissão
	Assistente Adm.	4.788,83	1.530,02	1.530,02
	Auxiliar Administrativo	----	1.200,00	1.200,00
Vendas	Gerente de Vendas	----	2.287,40 + comissão	2.287,40 + comissão
	Vendedor	1.156,67 + comissão	1.179,37 + comissão	1.179,37 + comissão
	Auxiliar de Produção / Ass. Técnica	---	2.102,82	2.102,82
Produção	Gerente de Produção	2.702,50	2.589,00 + comissão	2.589,00 + comissão
	Operador de Produção	1.999,85	2.117,85	2.117,85
	Operador de Acaba. de baterias - Montagem	1.999,85	2.117,85	2.117,85
	Operador de Acaba. de baterias - Expedição	---	1.540,00	1.540,00
	Auxiliar de Produção	1.297,20	1.671,38	1.671,38

Tabela 1 – Ajuste salarial de acordo com pesquisa mercadológica.

Fonte: o autor

4.3 Interpretação dos dados

A partir da entrevista realizada com o diretor, análise dos documentos e a pesquisa mercadológica percebeu-se que a Empresa não possui uma política salarial, mas os salários pagos aos colaboradores estão na mesma proporção, ou até maiores que os pagos pelo mercado.

Ao analisar os documentos, foi verificado que as nomenclaturas de alguns cargos não coincidem com a descrição do cargo, sendo necessário ajustar as nomenclaturas e os CBOs incorretos.

No setor administrativo, a Empresa X possui somente uma pessoa que executa as tarefas do setor, com o registro em carteira de Assistente Administrativo, dessa maneira, se justifica a diferença do salário com relação ao valor pago ao mesmo cargo na Empresa participante, não sendo necessário o ajuste.

Para o cargo de Gerente de Produção não foi necessário fazer alteração, em razão deste receber comissão, logo, o valor do salário ultrapassa o valor pago pela Empresa X.

O cargo de Operador de Acabamento de Baterias da Empresa X equivale somente ao cargo de Operador de Acabamento de Baterias – Montagem da Empresa participante. O cargo de Operador de Acabamento de Baterias – Expedição da Empresa participante exerce outras funções, e por este motivo, não será realizado o ajuste salarial.

4.5 Ação

Com base nos dados coletados e analisados, não será necessário realizar adequações nos valores dos salários executados pela Empresa participante, mas foi possível adequar os pontos falhos encontrados nas nomenclaturas dos cargos e CBO, implantando uma estrutura de cargos mais clara e apropriada para a Empresa. Conforme tabela abaixo:

	Setor	Cargos - antiga nomenclatura	CBO atual	Cargos – nova nomenclatura
Adm.	1421-05	Gerente Administrativo	1421-05	Gerente Administrativo
	4110-10	Assistente Adm.	4110-10	Assistente Adm.
	4110-10	Auxiliar Administrativo	4110-10	Auxiliar Administrativo
Vendas	1423-20	Gerente de Vendas	1423-20	Gerente de Vendas
	5211-05	Vendedor	5211-05	Vendedor
	7311-05	Auxiliar de Produção / Ass. Técnica	3541-25	Assistente de Vendas
Produção	1412-05	Gerente de Produção	1412-05	Gerente de Produção
	7311-35	Operador de Produção	7311-35	Operador de Produção
	7311-35	Operador de Acaba. de baterias - Montagem	7311-35	Operador de Acaba. de baterias
		Operador de Acaba. de baterias - Expedição	7311-35	Operador de Expedição
	7311-35	Auxiliar de Produção	7311-35	Auxiliar de Produção - Montagem
			7311-35	Auxiliar de Produção - Formação
			7311-35	Auxiliar de Produção - Expedição

Tabela 2 – Ajuste de CBO e nomenclaturas.

Fonte: o autor

Também foi elaborada uma tabela de faixa salarial, conforme cada cargo, estabelecendo critérios para o aumento salarial. Para os cargos de Gerente de Vendas e Vendedor não será elaborado a faixa salarial, pois os mesmos recebem o salário base da categoria + comissão sobre as vendas. Lembrando que, todo ano, todos os funcionários tem o direito a um aumento salarial conforme a convenção coletiva de trabalho. Ficará a critério da Empresa a forma de aplicar o aumento salarial, podendo ser por tempo de serviço, avaliações de desempenho, formação profissional e/ou outros critérios estabelecidos pela mesma.

NÍVEL I		Faixa salarial				
Cargo	A	B	C	D	E	F
Aux. Adm.	1.085,64	1.139,92	1.196,91	1.256,76	1.319,60	1.385,58
Aux. de Produção – Mont./Form./Exp.	1.085,64	1.139,92	1.196,91	1.256,76	1.319,60	1.385,58
NÍVEL II		Faixa salarial				
Cargo	A	B	C	D	E	F
Operador de Produção	1.248,48	1.373,33	1.510,66	1.661,73	1.827,90	2.010,69
Operador de Acabamento de Baterias	1.248,48	1.373,33	1.510,66	1.661,73	1.827,90	2.010,69
Operador de Expedição	1.248,48	1.373,33	1.510,66	1.661,73	1.827,90	2.010,69
NÍVEL III		Faixa salarial				
Cargo	A	B	C	D	E	F
Assis. Adm.	1.302,76	1.433,04	1.576,34	1.733,98	1.907,38	2.098,12
NÍVEL IV		Faixa salarial				
Cargo	A	B	C	D	E	F
Assis. Vendas	1.433,03	1.576,33	1.733,97	1.907,37	2.098,10	2.307,91
NÍVEL V		Faixa salarial				
Cargo	A	B	C	D	E	F
Ger. Adm.	2.214,69	2.436,16	2.679,77	2.689,77	2.958,75	3.254,63
Ger. Produção	2.214,69	2.369,71	2.535,59	2.713,09	2.903,00	3.193,30

Tabela 3 – Elaboração de faixa salarial.

Fonte: o autor

5. CONCLUSÃO

Pôde-se perceber que a Empresa participante deste trabalho já possuía documentos e normas importantes que auxiliam a gestão de recursos humanos, como a descrição de cargos bem elaborada, o critério de aumento de 10% sobre o salário após o período de experiência (3 meses), o aumento de 1% sobre o salário para cada ano de registro e a importância do vínculo junto ao SINDIMETAL (sindicato da categoria), que intermedia as questões trabalhistas entre Empresa e colaboradores.

Conclui-se que a pesquisa mercadológica realizada neste trabalho serviu de parâmetro para a Empresa, visto que foi possível analisar o valor do salário pago pelo mercado externo, no qual a Empresa já se encontrava na

média e até acima da média, demonstrando o grau de comprometimento que a mesma já praticava.

As sugestões propostas para a Empresa pesquisada foram: alteração de CBOs e nomenclaturas, e implantação de uma faixa salarial, ou seja, um plano de cargos e salários, elaborado através do nível de cada cargo, conforme o organograma da Empresa.

Para a Empresa é fundamental alinhar os cargos, as nomenclaturas e os CBOs, evitando transtornos com possíveis ações trabalhistas. Já para os colaboradores, executar atividades conforme o estabelecido na descrição de cargos e ter o registro em carteira de acordo com as funções executadas são sinônimos de respeito pelo seu trabalho.

No recrutamento e seleção, o plano de cargos e salários, define a faixa salarial para o cargo, podendo ser estabelecido o salário base da categoria ou acima desse limite, conforme o grau de qualificação do candidato. A pessoa responsável por este setor deve consultar a descrição de cargos para a realização do processo de recrutamento e seleção, pois a mesma auxilia na escolha do perfil mais adequado ao cargo.

A contribuição de um PCS no desenvolvimento individual dos colaboradores se dá através da adequação justa dos salários pagos para cada cargo e a possibilidade de melhores ganhos. Além disso, é preciso reconhecer as qualificações e as necessidades de cada pessoa, oferecendo oportunidades de crescimento profissional.

O capital intelectual das Empresas se faz através da soma do conhecimento, das experiências e da propriedade racional de cada pessoa, que juntos agregam valor a Empresa, tornando-a mais competitiva. Grande parte do conhecimento das Empresas não pertencem a elas, mas sim, as pessoas que nelas então inseridas. Por isso, as Empresas não podem esquecer que não é somente pagar os salários, é preciso remunerar os colaboradores de forma justa.

REREFÊNCIAS

AMARAL, Cíntia Ferreira; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. **Revista Digital FAPAM**, Pará de Minas, n.1, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>> Acesso em: 08 nov. 2014.

NAIDITCHF, F. Pesquisa - ação. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007