

A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO MADEIREIRO

Andriele Aparecida de Oliveira¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

A administração de cargos e salários é uma ferramenta essencial em todas as organizações, pois, oferece às empresas equilíbrio organizacional e proporciona segurança aos funcionários, evidenciando a possibilidade de crescimento profissional, preservando a isonomia diante dos salários pagos de acordo com os cargos ocupados, sem distinção entre os colaboradores. O objetivo da pesquisa é compreender a necessidade da implantação de um plano de cargos e salários, visando melhor aproveitamento do capital humano, a busca por equiparação entre funções e remuneração, sendo o objeto de estudo uma empresa do ramo madeireiro. Os principais resultados, mostraram através dos dados levantados, o grande número de faixa salarial, dentro da empresa estudada, não dispondo de parâmetros estabelecidos para os enquadramentos de cargos e funções, gerando impacto no desempenho de seu capital humano de forma negativa. Para solucionar este problema, indicou-se a estruturação e implantação de um plano de cargos e salários, com regras bem definidas e uniformes. Esse estudo foi elaborado com observações *in loco*, conversas informais com os gestores e colaboradores da empresa, alicerçados na pesquisa bibliográfica e análise dos dados obtidos.

Palavras-chave: Cargos. Salários. Desempenho.

THE IMPORTANCE OF THE MANAGEMENT POSITIONS AND SALARIES IN THE INDUSTRY FROM THE WOOD INDUSTRY

ABSTRACT

¹Acadêmica do Curso da Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

The administration of positions and salary management is an essential tool in all organizations, since it offers companies organizational balance and security for employees, highlighting the possibility of professional growth, preserving the equality of salaries paid according to the positions held, without distinction between employees. The objective of the research is to understand the need to implement a position and salary plan, aiming at better use of human capital, the search for equalization between functions and remuneration, being the object of study a company in the wood industry. The main results showed, into the indutrough the surveyed data, the large number of salary range, into the company studed, it didn't establishing parameters for job and function frameworks, generating impact on the performance of its human capital, and negative form. To solve this problem, it was indicated the structuring and implementation of a position and salary plan, with well defined and uniform rules. This study was conducted with *in loco* observations, informal conversations with the company's managers and collaborators, based on bibliographic research and analysis of the data obtained.

Key words: Positions. Salary. Performance.

1 INTRODUÇÃO

As políticas adotadas para a estruturação de um plano de cargos e salários são primordiais dentro de uma organização, pois tornam-se paradigma para a remuneração de seus colaboradores, possibilitando a eles o ensejo de ascensão profissional, motivando-os no desempenho da função. A perspectiva de uma promoção, oportunidades de crescimento, avaliação justa de *performance*, entre outros aspectos, auxiliam na satisfação do trabalhador, mantendo-o ativo e produtivo com eficiência e eficácia.

Um plano de cargos e salários é fundamental para a sustentabilidade e sucesso de uma organização, diante da estrutura atual de competição do mercado, seja qual for seu ramo de atuação. As empresas que não implementam um plano de cargos e salários estruturado e transparente, encontram dificuldades na organização de seu quadro de trabalhadores, impactando negativamente na produtividade do capital humano, neste contexto, o objeto de estudo deste trabalho são as dificuldades encontradas em uma organização pela ausência de um plano de cargos e salários e possui como objetivo geral apresentar a relevância de um plano de cargos e salários bem estruturado e eficiente, como fator positivo para o desenvolvimento e sucesso da organização.

Alinhados a estes, os objetivos específicos identificam os interesses da empresa e também de seus colaboradores, no que se refere a salários, para que as funções estejam de acordo com a remuneração percebida por cada trabalhador e analisar como que as promoções podem ocorrer de forma mais justa para todos os envolvidos, contribuindo para o equilíbrio organizacional e impulsionando o desempenho dos seus colaboradores.

A empresa em estudo, atua há mais de 40 anos no mercado do ramo madeireiro. Devido sua estrutura, provoca grande impacto no âmbito regional e seu entorno, de modo geral. Segunda maior empresa do segmento, na região serrana, em número de colaboradores, contém em seu quadro de colaboradores, várias pessoas atuando há mais de 25 anos; contudo na mesma proporção, possui contratados a menos tempo, ambos exercendo as mesmas funções. O fato da empresa não possuir um plano de cargos e salários implementado, faz com que seus colaboradores mais antigos não possuam uma visão sistêmica no que se refere à remuneração, causando desmotivação, provocada principalmente, pelo sentimento de desvalorização por estarem a muito tempo na organização e possuírem os salários equiparados aos recentemente contratados.

Dessa forma, a intenção central da pesquisa é ressaltar a importância em remunerar os colaboradores de forma adequada, inferindo no desempenho, motivação e expectativas dos mesmos, contribuindo no comportamento positivo da empresa, através do engajamento de seu capital humano.

As entrevistas informais e a observação *in loco* permitiram a identificação das forças da empresa, bem como suas falhas a serem trabalhadas. A estrutura do presente estudo compõe-se do referencial teórico com as informações mais relevantes sobre o tema; na sequência aborda-se o tema e o problema em estudo, breve histórico da empresa pesquisada, bem como os dados pertinentes às falhas e a tratativa dada a estes dados. No capítulo seguinte, têm-se a análise teórica e comparativa do tema ou problema com sugestões para ajudar o grupo na solução dos problemas apontados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O departamento de Recursos Humanos (RH) está presente em todas as organizações, exercendo papel fundamental na garantia dos direitos dos trabalhadores e na defesa dos interesses da companhia. A percepção do empresário, normalmente, está associada ao que esta área pode agregar de valor a seu capital financeiro e econômico; e, pelo lado do trabalhador, que valor vai agregar a sua carreira, sua vida e a vida de sua família. Almeida determina:

[...] a Administração de Recursos Humanos (ARH), [...] realiza atividades como procura, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação, promoção e acompanhamento da empresa, incluindo a motivação do pessoal. Enfim, essa área se preocupa com a relação entre empresa e as pessoas que fazem parte dela (ALMEIDA, 2015, p. 57).

A empresa deve preocupar-se com o bem do estar do funcionário e isso está diretamente ligado à motivação, trazendo energia positiva para ambos, como enfatiza Franco (2019, p.71): “Se não há energia, então não há movimento, nem ação e muito menos resultado.”

Contudo, sabe-se que encontrar meios para incentivar o colaborador não é tarefa fácil, dado que, por si só o ser humano é ímpar em sua singularidade, não basta centrar o atendimento no quesito salarial, porque este não é o único e nem o principal fator de motivação, para Marras (2012, p. 3):

[...] a ARH tradicional (ou operacional) é indispensável por suprir as carências primárias do trabalhador, a exemplo da segurança, alimentação, saúde, salário etc.
[...] a ARHE³, no campo motivacional, tem por objetivo atender (ou criar condições para que a organização ofereça) as necessidades “superiores” do ser humano, tidas como endógenas ou seja: de *status*, sociais (de relacionamento), de reconhecimento e valorização e auto realização dos trabalhadores (MARRAS, 2012, p.3)

O que realmente estimula o trabalho é a satisfação das necessidades humanas e de auto realização, porém, segundo Pontes (2019. p. 29): “O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho”. Além disso valorizar o funcionário estimula a execução de um bom trabalho, Roux et al (2019, p. 101) indica que: “Funcionários com desempenho superior recebem mais recompensas (incluindo reconhecimento) e por consequência, ficam mais satisfeitos do que os funcionários com baixo desempenho, que recebem menos recompensa.”

O reconhecimento de boas práticas desenvolvidas na empresa impulsiona aspectos motivacionais do trabalhador, mas é importante lembrar:

A questão chave no processo valorização está em critérios a serem utilizados para tanto. Eles devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo, caso contrário, corre-se o risco de reconhecer duas pessoas de formas diferentes ou em intensidade diferentes por contribuições semelhantes. Os padrões de equidade são fundamentais para garantir o tratamento justo da contribuição da pessoa para a organização e também estimular as pessoas a ampliarem a sua contribuição [...]. (DUTRA, 2014, p. 73).

Para que o colaborador tenha um bom rendimento, já durante o processo de integração e socialização é essencial deixar claro e específico quais as tarefas que irá executar, de acordo com Dessler (2014. p. 86.):

A política de padrões de desempenho refere-se ao que a empresa espera do funcionário em cada atividade descrita no cargo. Estabelecer esses padrões nunca é fácil. Apenas dizer aos funcionários “faça o seu melhor”, geralmente não orienta. Uma forma simples de definir padrões é concluir a declaração com: “Estarei completamente

³ Administração de Recursos Humanos Estratégica.

satisfeito com o seu trabalho quando...” Essa frase, se preenchida para cada serviço listado, deve resultar em um conjunto de padrões de desempenho que servirão como referência.

Estabelecer o acompanhamento regular dos índices que envolvem a *performance* do empregado é determinante para que haja imparcialidade nas subdivisões das recompensas, desta forma Leme (2015, p. 108), destaca: “Fazer a distribuição com base no CDC⁴ é justo, pois ele não considera forças políticas ou interesses na organização para distribuir um prêmio, mas, sim, a entrega que o colaborador fez para a organização, expresso pelo Coeficiente de Desempenho do Colaborador”.

Durante esta mensuração, métodos de verificação que obtenham resultados justos e coerentes são fundamentais. Este processo é explicado Jardeweski (2014, p. 51):

Por ser um processo detalhado de avaliação sistêmica de cada pessoa em relação ao cargo que ocupa numa organização, seu potencial de desenvolvimento futuro e suas necessidades de desenvolvimento com relação ao cargo que ocupado, aos cargos que deseja ocupar e às necessidades futuras da organização, a avaliação de desempenho deve buscar estimular ou julgar o valor, a proficiência e as qualidades do trabalho que o indivíduo desempenha.

O Coeficiente de Desempenho deve ser reconhecido de forma equilibrada:

Desse modo, o gestor de Recursos Humanos (RH) necessita prover a empresa de uma política adequada de remuneração, incluindo salários e *fringe benefit*, de maneira que seja possível atrair e reter talentos, reconhecer o mérito e as qualificações dos colaboradores, e contribuir para uma expressiva motivação das pessoas e redução de conflitos na empresa. (RIBEIRO, 2019, p. 85).

Os padrões de remuneração precisam estar de acordo com as tendências do mercado, para Moreno (2014, p. 26):

A interação entre fatores internos e externos reflete a composição dos salários; para tanto, vale ressaltar a importância da atuação do profissional de recursos humanos nas decisões e avaliações desses fatores, ou seja, compreender globalmente as políticas da organização é fundamental para escolher qual será o melhor indicador de mercado a ser trabalhado.

A partir destes conceitos, fica claro a importância da administração de cargos e salários no que diz respeito ao desempenho colaborador, a remuneração não é o que de fato motiva o funcionário, mas é peça chave para que isso aconteça, tendo em vista que a auto realização realmente impulsiona a vida das pessoas e para isso o ser humano precisa satisfazer suas necessidades e desejos.

E o RH como um forte aliado das organizações precisa desenvolver estratégias para que os bons colaboradores sejam remunerados e reconhecidos de forma justa, com isso é possível reter esses talentos e aumentar a produtividade da empresa.

⁴ Coeficiente de Desempenho do Colaborador.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em estudo iniciou suas atividades em 03 de agosto de 1977, no Bairro da Penha, na cidade de Lages/SC, com 60 colaboradores, produzindo madeira para construção civil e embalagens (caixas para hortifrutigranjeiros). A principal matéria-prima utilizada era a Araucária Angustifolia (pinheiro brasileiro).

Com a exaustão comercial da Araucária Angustifolia na região, a empresa passou a utilizar como matéria prima o Pinus SPP. Em 1979, preocupada com o futuro de seu abastecimento de matéria prima, passou a investir de forma contínua na implantação e aquisição de florestas de Pinus SPP.

Em 1983, a organização ampliou sua produção com a aquisição de uma nova serraria na Área Industrial. Em 1986 realizou sua primeira exportação de madeira serrada de Pinus destinada a fabricação de pallets para a Suíça. Em 1987 transferiu sua sede para a Área Industrial. Fabricava painéis e portas de Pinus, porém diante do promissor mercado externo, optou pela fabricação de portas para exportação.

Em 2007, com a visão de utilizar o conhecimento em fabricação de portas de qualidade e se manter economicamente viável, diante da instabilidade do Real perante outras moedas estrangeiras, a instituição passou a produzir portas para o mercado interno.

Atualmente a empresa tem foco na produção de portas de Pinus para o mercado externo e interno, atendendo seus clientes com uma grande diversidade de medidas e modelos. Está no mercado de exportação há 33 anos e no interno a 12 anos, ela é reconhecida internacionalmente pelo comprometimento tecnológico associado à tradição em desenvolvimento de portas para exportação.

Seus principais clientes são: Lowe'S, Home Depot, Doorscapes, Prodex, Mid West, Dublin Door, Adel Isa Trading Company, no cenário atual a empresa exporta para mais de 20 países, como por exemplo: Estados Unidos, Irlanda, Chile, Reino Unido, Israel entre outros.

Entre os principais fornecedores estão: Berneck, Sayerlack, Grossl, Guararapes, Mafercon, Mega Plasticos, Somar Plasticos, JJ Tomazzi, Plastibordo, Frezite, Homag, Marrari, Suez.

Tem como concorrentes: Frame Port e Rosina Portas mercado externo, já a Rohden Portas possui clientes no mercado interno e externo. Os concorrentes do mercado interno são Pormade, Randa e Marchetti.

Atualmente a empresa possui aproximadamente 450 colaboradores, distribuídos entre as unidades de manejo florestal (UMF), chão de fábrica, setores administrativos.

O departamento de Recursos Humanos é composto por dois funcionários são responsáveis pelos processos de admissão, treinamento e desenvolvimento, conta ainda com área de departamento pessoal com mais três funcionários, que fazem a parte das rotinas trabalhistas.

Através das observações *in loco*, identificou-se alguns pontos negativos na instituição devido à ausência de um plano de cargos e salários, por conta disso a empresa possui diversas faixas salariais sem padrões estabelecidos, causando um desequilíbrio organizacional, um dos fatores responsáveis pela desmotivação dos colaboradores, conseqüentemente atingindo a *performance* de cada um. As possíveis causas do problema apontado são:

- **Finanças:** a empresa não dispõe recursos financeiros suficientes para que o RH possa investir em treinamentos, capacitação e acessórias relativas ao desenvolvimento de cargos e salários.

- **Promoções:** não acontecem de forma justa. Não havendo políticas de padronização para aumentos de salário, alguns funcionários exercem a mesma função e recebem salários absurdamente diferentes, por motivos desconhecidos.

- **Funcionários:** muitos estão acomodados, não seguem os procedimentos da empresa de forma correta, não demonstram interesse em aprender uma nova atividade visando seu desenvolvimento profissional. Não há expectativa de melhoria pessoal, agregando valor a sua carreira, sua vida e a vida de sua família.

- **Cargos e Salários:** busca descontinuada por treinamentos e/ou sistemas que auxiliem na implantação de um sistema de cargos e salários dentro da empresa. Por diversas vezes, o setor de RH da empresa em estudo, realizou tentativas de implantação de um sistema de cargos e salários, mas nos últimos dois anos, três profissionais já passaram pelo cargo de Gestor de RH, com a descontinuidade no conjunto operacional gestor do departamento, as ações perdem seus objetivos, os procedimentos adotados sofrem prejuízos ou são apenas deixados de lado, principalmente, porque peca-se, com a ausência do registro das atividades.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em análise já passou por vários períodos de crise financeira, por este motivo estabelece as prioridades no cumprimento de suas obrigações. Atualmente a organização

investe no essencial, referente aos colaboradores e os treinamentos voltados para melhoria não estão na lista de preferências, para Chiavenato (2016, p. 109):

São poucos os empresários que encaram o treinamento como uma forma de reduzir custos e aumentar produtividade. A maioria prefere considerar o treinamento como uma função social, e não econômica, e como uma despesa e não um investimento que pode trazer valiosos retornos.

Desta forma, sugere-se à empresa em estudo, destinar uma porcentagem mínima voltada exclusivamente para treinamentos de aperfeiçoamento.

No que diz respeito a promoções de funcionários ocorrem algumas falhas, pois a empresa não estabelece padrões visando a imparcialidade no momento em que se faz necessário promover um colaborador, Dutra (2018, p. 272) determina que:

Para identificar essas pessoas, há um esforço no processo de captação e nos processos internos de avaliação, [...] na maior parte das organizações foram estabelecidos critérios formais ou informais para identificar pessoas com potencial para contribuir para os resultados da organização no futuro.

Indica-se a participação ativa dos supervisores diretos dos colaboradores como alternativa equânime ao processo de promoção, pois estão ligados cotidianamente no desempenho das funções, contudo somente será positivo e viável à medida que for estabelecido pela empresa um parâmetro sistematizado no qual conheçam-se as especificações de cada cargo, a visão de liderança desejável, facilitando a identificação em seu quadro de colaboradores pessoas capazes de desempenhar as atividades com eficácia, atitude de liderança positiva, enfim, detectar seus melhores talentos.

Promoções que ocorreram de forma equivocada causam a desmotivação dos demais empregados, por conta disso eles acabaram se acomodando, segundo Pontes (2019, p. 359): “O desenvolvimento do colaborador nas carreiras é resultado da conjugação dois principais fatores – disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas.”

Os colaboradores devem ser participativos na organização, para isso precisam estar motivados, visualizar expectativas, agregar valor à sua profissão e à vida, perceber aonde podem chegar dentro da organização e assim buscar a evolução profissional, pessoal e social. No caso desta organização estudada, sugere-se melhorias urgentes neste aspecto, pois, na mesma medida em que se deve cobrar melhores resultados, deve-se também oferecer condições de aprimoramento. Isso, para que o funcionário possa entregar estes resultados.

Neste contexto, o departamento de Recursos Humanos exerce papel fundamental no desenvolvimento da organização e das pessoas, Franco (2019, p. 109), explicita: “[...] é essencial o investimento do profissional de recursos humanos em seu próprio desenvolvimento pessoal.” Cabe a este departamento ser exemplo de melhoria contínua, assim buscar treinamento é fundamental.

A liderança e o Recursos Humanos devem estar alinhadas, os líderes atuam no “chão da empresa”, acompanham o dia a dia dos funcionários, portanto deve partir deles o reconhecimento pelos resultados apresentados e pelo trabalho realizado. Entender as ambições de cada colaborador. E, ainda, o momento certo de lhe dar um cargo maior garante sucesso e motivação da equipe; no outro lado, o RH deve exercer papel crítico para saber se de fato a recompensa é justa, mas para isso precisa implantar procedimentos.

Indica-se que um dos métodos para o reajuste de salário seja a avaliação por desempenho que segundo Bueno (2019, p. 8):

É importante que um sistema de remuneração esteja relacionado ao comportamento dos colaboradores dentro de uma organização – e a avaliação de desempenho é uma ferramenta bastante eficaz nesse contexto. Uma das principais responsabilidades da organização é remunerar o funcionário a partir da perspectiva de desempenho.

À empresa em análise é imprescindível a definição de sua política sistemática de remuneração, agregando valor ao desempenho da função, motivando o colaborador diante de perspectiva de avanço em sua profissão, salienta-se o fator da manutenção do foco central em educação continuada essencial ao crescimento, pois o treinamento e o desenvolvimento profissional tornaram-se a mola propulsora para assegurar a solidez das empresas no mercado atual.

A organização deve estar em constante busca pela satisfação do funcionário, conhecer as necessidades dos colaboradores é um grande passo, bem como possibilitar oportunidades de crescimento, despertando o interesse em aprender e ser melhor remunerado.

5 CONCLUSÃO

Diante dos dados apresentados é possível responder ao tema gerador desta pesquisa: a importância vital da implantação de um plano de cargos e salários em uma empresa, buscando a melhoria do capital humano que integra seu quadro de colaboradores.

O estudo comprova a necessidade primordial do departamento de RH consciente de que o trabalhador é dotado de um entusiasmo que impulsiona seus anseios. Desse modo, ele está à espera de novas responsabilidades e de oportunidades que o torne parceiro das organizações, em prol de um crescimento mútuo.

Tais mudanças objetivam um melhor ajuste da “lente” que direciona a organização para o alcance de resultados mais promissores. Tais ações visam ainda suprir as necessidades e os interesses do trabalhador.

Manter um funcionário motivado é um desafio, o principal fator de incentivo do ser humano é sua auto realização. Uma das alternativas é a remuneração, sabendo-se que ela é a base primária da satisfação de desejos e necessidades da pessoa e de sua família.

Porém, não se pode esquecer de outros motivadores como as iniciativas estratégicas de envolvimento dos empregados, estratégia do capital humano como obtenção para vantagem competitiva e gestão do capital intelectual quando a empresa se preocupa em aprimorar continuamente a área de recursos humanos, visto a importância que essa área tem para a vantagem competitiva das empresas.

Através das análises realizadas pela pesquisa, observou-se que a empresa possui uma forma equivocada na maneira como são efetuadas as promoções pois, não dispõe de padrões estabelecidos para que haja imparcialidade no processo de ascensões de cargos, conseqüentemente os funcionários não possuem uma perspectiva de crescimento profissional dentro da organização, prejudicando o desempenho nas funções executadas.

Em suma, é evidente a necessidade de a empresa estabelecer uma política de remuneração, investir em um sistema de cargos e salários, proporcionando aos funcionários segurança e bem-estar, despertando o interesse em se autodesenvolver para que juntos (empresa e funcionário) possam alcançar resultados satisfatórios.

Contextualmente, investir em melhorias no seu setor de RH assegura-lhe o papel determinante para o alcance das metas organizacionais. Assim como os outros setores, o departamento de Recursos Humanos também vende ideias, promove novas estratégias e fomenta soluções.

Percebe-se, por fim, que o homem — enquanto trabalhador — segue atuante em qualquer cenário que equilibre a equação do trabalho, da produtividade e da inovação. E o controle exercido pelo RH é fundamental à estabilidade desse processo. Nessa equação, há a busca incessante por um denominador comum em que a competência, o talento e a criatividade compõem a tríade essencial ao fortalecimento da imagem da instituição.

A elaboração deste estudo possibilitou avaliar e observar problemas existentes na operacionalização do seu quadro de colaboradores, buscando-se ferramentas para a solução das dificuldades. A pesquisa fortalece a necessidade em implantar um sistema que direcione os enquadramentos de funções, aliados ao bem-estar do colaborador.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Airton Vieira de. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=listas-de-leitura&page=56§ion=0#/legacy/22114>>. Acesso em: 15 set. 2019, 20:37:00.

BUENO, Willian. **Gestão de remuneração e benefícios em cargos e salários**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2016.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=listas-de-leitura&page=113§ion=0#/legacy/22442>>. Acesso em: 16 set. 2019, 01:07:00.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2019

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=listas-de-leitura&page=50§ion=0#/legacy/14893>>. Acesso em: 22 set. 2019, 21:23:00.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?from=listas-de-leitura&page=2§ion=0#/legacy/3281>>. Acesso em: 16 set. 2019, 00:05:00

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de cargos e salários**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 19. ed. São Paulo: LTr, 2019.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

ROUX, Ana Maria Valentini et al. **Avaliação de desempenho**. Lages: Unifacvest, 2019.