

DESCRIÇÃO DE CARGOS E METODOLOGIA DE TRABALHO: BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO E COLABORADORES

JOB DESCRIPTION AND JOB METHODOLOGY: BENEFITS TO THE ORGANIZATION AND TO ITS EMPLOYEES

LUIZ HENRIQUE MASALA PERASSOLI^{1*}, ELIANE ALICRIM DE CARVALHO²

1. Acadêmico do curso de graduação em Psicologia da UNINGÁ – Centro Universitário Ingá; 2. Professora Mestre do Curso de Psicologia da UNINGÁ – Centro Universitário Ingá.

* Rua Ramão Moreno, 280, Mandaguari II, Mandaguari, Paraná, Brasil. CEP: 869750-000 lhperassoli@gmail.com

Recebido em 07/09/2016. Aceito para publicação em 16/12/2016

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de identificar as metodologias que podem ser utilizadas para elaborar descrições e análises de cargos em uma organização e descrever quais os benefícios proporcionados tanto para a organização quanto para os seus colaboradores. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica descritiva visando descrever as características dos fenômenos e a relação entre suas variáveis no processo de elaboração de descrição de cargo. Segundo Chiavenato (2009)¹ é importante conhecer os conceitos básicos sobre o que é cargo, o desenho de cargo, análise de cargo, métodos disponíveis para coleta de dados, as etapas da análise de cargo, os objetivos e então saber dos benefícios proporcionados pela descrição de cargo.

Foi possível visualizar que existem várias metodologias que se pode utilizar para elaborar as descrições de cargo. Cabe ao profissional definir aquela que mais se adapta à demanda e à organização e perceber vantagens e desvantagem de cada método¹.

A descrição é base para outros programas e projetos na área de gestão de pessoas e desenvolvimento de colaboradores. É a premissa para os colaboradores conhecerem seus pontos fracos e fortes, propiciando a oportunidade de aprimorar habilidades e identificar expectativas de seus próprios cargos dentro da organização².

PALAVRAS-CHAVE: Descrição e análise de cargos, colaboradores, organização, benefícios.

ABSTRACT

The present paper aims to identify methodologies that are used to create job descriptions in organizations and to describe which benefits are provided by them to organizations and employees. A descriptive bibliographic research was the chosen format to describe the characteristics of the phenomena and the relation between its variables in the process of the elaboration of the job descriptions. According to Chiavenato (2009)¹ it is important to know the basic concepts linked to the definition of job position, the design of a position, job description, available

methods to collect data, the steps of a job description and its objectives to finally know the benefits of the job descriptions.

Through his paper it was possible to visualize the methodologies which can be used to create job descriptions, but it is up to the professional in charge of the descriptions to decide over the most fitted to the organization, based on the advantages and disadvantages each of them has to offer¹.

The job description is the basis to other human resources programs and projects and also the reference for employees to know their strong and weak features, allowing them to enhance their abilities and identify expectations connected to the position they occupy².

KEYWORDS: Job description, employees, organization, benefits.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2009)¹ a descrição de cargo é a referência para a organização de o que os colaboradores devem possuir para desempenhar suas tarefas de acordo com o cargo ocupado. Ela é composta por todas as atividades e as exigências do mesmo.

Este artigo visa promover conhecimento para os profissionais que se interessam em desenvolver a metodologia de descrever os cargos de uma organização conhecendo a metodologia, os conceitos e a importância das descrições de cargo. Ele ainda visa auxiliar as organizações que desejam implantar ou revisar as suas próprias descrições e por meio delas favorecer todos os subsistemas da área de Recursos Humanos, o clima organizacional e servir de base para as melhorias em relação ao crescimento profissional dos colaboradores e de si própria.

De acordo com Pires e Kuiawinski (2011)³ a descrição e a análise de cargos fazem parte das políticas de Recursos Humanos e serve de base para as demais políticas. Um exemplo disso é a Avaliação de Desempenho, que auxilia no estímulo à motivação e no mérito funcional da equipe e da empresa.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica do tipo descritiva. Segundo Gil (2008)⁴ Pesquisa bibliográfica é produzida a partir de matérias que já foram efetuadas. Assim havendo uma leitura em livros e artigos o pesquisador poderá conhecer mais sobre o seu tema e clarear os caminhos que poderão ser tomados em sua pesquisa. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao pesquisador uma maior cobertura de amostras de fenômenos, sendo muito mais ampla do que se ele fosse investigar diretamente, ou seja, a campo⁴.

A pesquisa é do tipo descritiva, pois este tipo tem como objetivo principal a descrição das características dos fenômenos e a relação entre suas variáveis. Além de visar o descobrimento da existência de algo ou conhecer melhor sobre um determinado assunto. Este tipo é mais utilizado quando o pesquisador está preocupado com a atuação prática dos fenômenos e as suas causas e efeitos. Além disso, é o tipo mais solicitado por organizações e empresas⁴.

Segundo Lima e Miotto (2007)⁵ a pesquisa bibliográfica apresenta a leitura como a principal técnica, pois é através dela que ocorre a identificação dos conteúdos e os dados nos materiais selecionados.

Para Pizzani *et al.* (2012)⁶ a pesquisa bibliográfica é uma revisão de literaturas que servirão para nortear um trabalho científico no qual é realizado um levantamento bibliográfico. As fontes podem ser livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes, que servirão de base para o pesquisador.

Neste artigo os critérios de inclusão e exclusão dos materiais pesquisados foram os anos de publicação que deveriam estar dentro de um período dos últimos nove anos e que tivessem relação ao tema, problemática, com as palavras chaves e os objetivos deste artigo.

Segundo Mendes *et al.* (2008)⁷ os critérios de inclusão e exclusão para uma pesquisa científica devem ser conduzidos com cautela e de maneira transparente, pois são os dados que representam a amostra coletada na compreensão das informações desejadas, bem como a confiabilidade da pesquisa a ser desenvolvida. Dessa forma o pesquisador deve deixar claro os seus critérios de inclusão e exclusão para o seu leitor.

De acordo com Conforto *et al.* (2011)⁸ os critérios de inclusão de artigos para fundamentar uma pesquisa precisam levar em consideração os objetivos da pesquisa, por exemplo, se a pesquisa tem como objetivo identificar modelos teóricos e definição de termos, caso os materiais pesquisados não apresentarem esses dados, serão excluídos no decorrer da leitura e levantamento de informações.

3. DESENVOLVIMENTO

Segundo Chiavenato (2009)¹ a metodologia de elaboração de descrição de cargos nas organizações é dividida didaticamente em etapas. Tal processo favorece uma melhor compreensão da metodologia. As etapas são: conceituação de cargo, desenho de cargo e análise de cargo, além de entender os objetivos das descrições de cargos, os métodos mais utilizados para coletar dados e seus benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização.

Para Chiavenato (2009)¹ o conceito de cargo se baseia nas noções de tarefas e atribuições. A tarefa é toda atividade que um indivíduo executa na organização, são atividades simples e repetitivas. A atribuição é toda atividade que o ocupante realiza de maneira mais diferenciada e mais elaborada, requerendo maiores habilidades e competência mais complexas.

De acordo com Pereira (2014)⁹ a descrição de cargo deve ser clara e objetiva, para que o leitor possa entender as tarefas que o ocupante realiza no cargo determinado, desta forma a descrição de cargo está centrada no cargo e não na pessoa que irá executá-lo.

Conforme Moreira (2011)² o cargo é identificado pela forma com que as empresas separam os níveis dos colaboradores para o desempenho das tarefas com um determinado salário. É através do cargo que as organizações definem o perfil do ocupante para a execução das atividades descritas. Para Macedo (2015)¹⁰, cargo é o modo tradicional que as empresas utilizam para organizar as tarefas. É a forma de documentar as atividades das pessoas de um determinado cargo. A partir deste ponto realiza-se uma análise de cargo para determinar os requisitos que o ocupante precisa preencher para as execuções das tarefas.

Diante disso, Arceno (2014)¹¹ diz que o desenho de cargo é o processo de organização que apontará todas as tarefas que o ocupante precisa cumprir em seu cargo, além da organização das qualificações que a pessoa necessita para tal execução das tarefas.

Já em Chiavenato (2009)¹ o desenho de cargo é a especificação e a estrutura da descrição no que tange as tarefas, as exigências e atribuições que os ocupantes devem possuir as informações pertinentes ao cargo como o título do cargo, departamento, a descrição sumária, que é o objetivo principal do mesmo e a descrição detalhada que são os detalhamentos das tarefas que o ocupante deve realizar.

Para Ninov (2014)¹² nas organizações cada cargo possui sua descrição pelo CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), mas na descrição de cargo elaborada pela empresa devem constar todas as atividades que o colaborador desempenha. Deve estar clara sua verdadeira ocupação dentro da empresa, levando em conta a posição no organograma organizacional de qual o cargo faz parte, o papel e a área de atuação e não apenas as infor-

mações fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Segundo Chiavenato (2009)¹ a descrição de cargo pode ser resumida na discriminação das tarefas que o cargo exerce na organização. A análise de cargo está voltada aos requisitos que o ocupante deve possuir para exercer o cargo. Os requisitos geralmente abrangem quatro áreas: os requisitos mentais, que podem ser definidos como as aptidões, a escolaridade e as experiências do sujeito. Os requisitos físicos, que se concentram nos esforços físicos necessários para a realização das tarefas (concentração visual, destreza e habilidade física), em terceiro grupo são as responsabilidades existentes sobre o ocupante como supervisão de pessoas, máquinas, equipamentos, numerários, contatos e informações confidenciais e por último as condições de trabalho que se dividem nos riscos e as condições do ambiente laboral.

Segundo Pereira (2014)⁹ a organização precisa realizar a análise de cargo para saber quais são os requisitos que o ocupante deve possuir ao ocupar o cargo, pois é através da mesma que se percebe as exigências que o cargo impõe ao seu ocupante.

Segundo Chiavenato (2009)¹ para conhecer o conteúdo de um cargo em uma organização que ainda não possui as descrições de cargos é necessário descrevê-las. O processo para isso é enumerar as tarefas e atribuições detalhando-as com base em o que o ocupante faz, como faz, por que faz e periodicidade com isso acontece.

De acordo com Munhê (2011)¹³ o primeiro passo que o profissional precisará realizar ao descrever os cargos de uma instituição será em levantar as atividades de cada cargo, elencando as tarefas. Para isso se recomenda descrever o que o ocupante faz, quando faz, e por que faz. Depois se inicia a análise do cargo que será os requisitos, as responsabilidades e os esforços impostos ao ocupante. Para obter tais dados o profissional poderá se utilizar de quatro métodos: observação direta, questionário, entrevista ou métodos mistos¹.

O método da observação direta consiste em o profissional se dirigir até o local de trabalho do ocupante em pleno exercício de suas atividades, no qual se registra os pontos principais em sua folha de análise de cargos, podendo acompanhar de uma entrevista com o ocupante ou com o seu superior e também com os dois ao mesmo tempo. Este método possui a vantagem da veracidade nos dados e não requer que o ocupante pare suas atividades para prestar informações ao profissional que está colhendo os dados. Há a desvantagem de requerer um tempo prolongado do profissional, no qual a simples observação sem o contato verbal com o ocupante poderá não permitir a obtenção de todos os dados essenciais de determinados cargos¹.

De acordo com Brunquell (2009)¹⁴ a observação direta inclui a própria observação no local, podendo ser mesclada de entrevistas com as pessoas junto a uma

aplicação de um questionário enquanto se observa o local e as próprias atividades dos colaboradores.

Em Chiavenato (2009)¹, o método do questionário em si é um formulário elaborado pelo profissional contendo questões que os envolvidos preencherão sozinhos ou enquanto conversam com o profissional que coleta as informações. A vantagem deste método é que as informações tendem a serem adquiridas de forma rápida e econômica, além de que tais dados podem ser revisados pelos superiores dos ocupantes, proporcionando maior fidedignidade e precisão nas informações coletadas. Em contrapartida, há a desvantagem de que em cargos de baixo nível o ocupante poderá ter dificuldades em interpretar as questões descritas no formulário. Além disso, este método exige um planejamento prévio mais elaborado do profissional para elaborar as questões.

Para Gil (2008)¹⁵ o questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a uma pessoa com a finalidade de adquirir informações sobre os conhecimentos que possui. Tal método pode ser realizado em conjunto com uma entrevista, que neste caso teria as questões formuladas oralmente pelo pesquisador, enquanto redige os dados no seu formulário, ou apenas entregando o questionário para a pessoa responder individualmente sem a presença do pesquisador.

A vantagem do método do questionário implica em atingir uma grande amostra de número de pessoas para a pesquisa com gastos menores com o pessoal ao captar os dados. Ele ainda não expõe o pesquisador em possíveis influências nas respostas dos respondentes. Esta técnica possui a limitação de excluir as pessoas que não sabem ler e escrever, além de impedir o pesquisador de auxiliar na interpretação das questões e de não garantir que as pessoas irão devolver o questionário completamente preenchido¹⁵. Para Marconi e Lakatos (2012)¹⁶ o método do questionário se faz em uma série de perguntas que são respondidas de forma escrita sem a presença do pesquisador.

Outro método utilizado pelas organizações é a entrevista direta com os colaboradores, que implica no diálogo do profissional com os ocupantes dos cargos. Quando a entrevista é bem estruturada, se torna uma ferramenta que pode obter informações sobre todos os aspectos do cargo e dos requisitos que o cargo remete ao ocupante de forma clara e objetiva. Este método possui uma vantagem de esclarecimento das dúvidas que podem ocorrer pelos colaboradores no decorrer do processo e uma melhor qualidade na análise dos dados coletados pelo profissional. Há também a desvantagem de poder causar reações negativas nas pessoas entrevistadas, resultado de uma falsa compreensão do real motivo da entrevista, proporcionando a não aceitação e tolerância no momento de relatar os dados ao profissional¹.

Segundo Marconi e Lakatos (2012)¹⁶ a entrevista é

uma conversa, no qual o entrevistado fica frente a frente com seu entrevistador de maneira metódica, no qual o entrevistado proporciona ao entrevistador as informações necessárias de forma verbal.

Conforme Gil (2008)¹⁵ cita em sua obra uma definição referente ao método da coleta de dados através da entrevista. Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica para coleta de dados e com objetivos voltados para diagnóstico e orientação¹⁵.

Segundo Chiavenato (2009)¹ as utilizações dos métodos irão variar de acordo com as demandas, dos tempos disponíveis dos envolvidos, dos objetivos e de acordo com o grau de instrução do público alvo, além da quantidade de descrição a ser elaborada. Desta maneira cabe ao profissional identificar qual ou quais os métodos que mais se adaptam para a realização da coleta dos dados.

Dentre as opções citadas ainda poderá ser utilizada a opção do método misto, que se refere a combinações de dois ou mais métodos. Os métodos mistos mais utilizados são do questionário com a entrevista com apenas o ocupante, questionário mais entrevista com o ocupante e seu superior, observação direta do ocupante junto ao superior do ocupante e o questionário com o superior e observação direta do ocupante¹.

De acordo com Moreira (2011)² o método misto é utilizado por várias empresas que vão desde a pequena à de grande porte, pois as uniões das técnicas favorecem na avaliação, transmitem mais confiança nos dados coletados e maior veracidade na informação.

Segundo Chiavenato (2009)¹ as descrições e as análises de cargos possuem o objetivo e benefícios para a organização e para os seus membros, pois tal documento servirá de base que irá subsidiar o setor de recrutamento e seleção na hora de selecionar os candidatos, pois o recrutador poderá recorrer à descrição da vaga a que está recrutando, a fim de conhecer as tarefas e os requisitos mínimos exigidos do ocupante.

Para Chiavenato (2009)¹ a descrição e a análise de cargo são pontos de importância para o setor de Treinamento no processo de levantamento das necessidades de treinamentos, além disso, auxiliarão para o planejamento da força de trabalhos das pessoas, colaborarão nas avaliações de desempenho dos colaboradores identificando

se possuem os requisitos para a função que exercem. Desta forma, ainda propiciarão a oportunidade que a organização e os colaboradores precisam para destacar as possíveis promoções ou os planos de ação para colaboradores realizarem na busca por adequação aos seus cargos atuais. Nesse sentido tais avaliações podem favorecer aumentos na produtividade dos indivíduos e na qualidade nos serviços através das descrições executadas, consequentemente na qualidade do produto final e na satisfação do cliente da empresa¹.

Reforçando os benefícios, Pereira (2014)⁹ relata que as descrições de cargo proporcionam a conveniência de identificar as responsabilidades dos cargos, além dos requisitos exigidos ao ocupante como a escolaridade e os cursos ou treinamentos principais para determinada função. Elas ainda evidenciam quais são os deveres dos colaboradores e o que os mesmos realizam de atividades, permitindo uma melhor organização das atividades e das responsabilidades a fim de se atingir as metas da organização e consequentemente também as metas profissionais dos colaboradores.

Conforme Munhê (2011)¹³ o programa de cargos e salários propicia benefícios para a organização e para os colaboradores, que os percebem nos processos de admissão, promoção, aumentos salariais, carreira, treinamento e desenvolvimento de ambos (empregado e empregador).

Segundo Amaral e Oliveira (2009)¹⁷, o plano de cargos e salários visa proporcionar para a empresa a adequação das atividades exercidas, junto ao salário oferecido pela própria empresa pelas tarefas realizadas pelo ocupante e os salários pagos pelo mercado. Deste modo deve haver coerência nesses três pontos para haver uma organização do cargo e do salário. Chiavenato (2009)¹ cita a importância da descrição de cargo em relação aos salários propiciados aos colaboradores que iniciam na fundamentação da descrição de cargo. Determinações das faixas salariais através da avaliação e classificação de cargos: de acordo com a posição relativa dos cargos dentro da organização e do nível dos salários no mercado de trabalho, como base para a administração de salários. Estímulo à motivação do pessoal: para facilitar a avaliação do desempenho e o mérito funcional¹.

Para Munhê (2011)¹³ quando a empresa possui um sistema de cargos e salários bem estruturados, se torna mais fácil e visível para os colaboradores compreenderem quais são as tarefas a serem executadas, os valores atribuídos aos cargos e a remuneração dos mesmos. Além deles, os critérios para os aumentos salariais, as promoções e a carreira dentro da organização também se clarificam. Isso favorece tanto a empresa quanto aos colaboradores em melhor ambiente de trabalho e motivador para a empresa e seus colaboradores.

4. DISCUSSÃO

Segundo Chiavenato (2009)¹ entende-se que para um profissional elaborar o documento de descrição de cargo para uma organização é preciso que ele conheça os conceitos básicos e as metodologias existentes para desenvolver aquela que mais se aplica conveniente à realidade da organização. Uma descrição de cargo bem elaborada requer disciplina e organização da parte do profissional e dos colaboradores da empresa que irão contribuir para a coleta de dados aos cargos existentes ou novos cargos a serem desenvolvidos, principalmente se for por meio da entrevista, cujo pesquisador e as pessoas a serem entrevistadas estarão frente a frente¹.

Para a coleta de dados verifica-se que o método mais eficiente é o misto, pois é a união de dois ou mais métodos, em que um complementa o outro auxiliando o profissional a entender o cargo de forma total e com mais detalhes tanto das atividades quanto do ocupante².

No que tange aos benefícios que as descrições de cargos trazem para os colaboradores: dependerão de a empresa querer usufruir das informações contidas no documento de descrição de cargo. Havendo o interesse por parte dela em compartilhar os dados, os colaboradores conseguirão visualizar o que o seu cargo necessita de forma com que ele irá entender o que se espera do seu cargo e facilitar para ele próprio comparar-se com o que está descrito. Assim, tenderá a ajudá-lo na percepção de se ele atende à expectativa, se a excede ou se precisará desenvolver as habilidades para atendê-las. Para a organização é uma boa oportunidade de fornecer o *feedback* para os colaboradores quanto ao desenvolvimento e a importância de cada um com suas respectivas funções que exercem na organização, estimulando-os para o crescimento profissional e propiciando a competitividade de que a empresa precisa para se manter no mercado⁹.

Nesse sentido Moreira (2011)² relata que a descrição de cargo tem como objetivo em proporcionar aos colaboradores informações sobre suas tarefas a serem realizadas, além de informar o comportamento de cada um a ser seguido, deixar claro as responsabilidades e o perfil do indivíduo que vai ocupar o cargo. Deste modo terá dados para promover os meios para fins de recrutamento e para o treinamento das pessoas, obtendo informações coerentes do que a empresa espera alcançar.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que a partir do estudo realizado foi possível compreender que para o profissional elaborar as descrições de cargo se faz necessário escolher o método mais apropriado para sua demanda e que ele dependerá dos colaboradores da empresa para coletar os dados de operação ou gestão. Segundo Pereira (2014)⁹ as informações coletadas para a descrição de cargo, das quais o profissional precisa saber na elaboração do documento

devem ser obtidas na presença do colaborador ocupante do cargo a ser descrito e junto ao seu gestor representante do setor que contribuirá no repasse das informações.

As descrições de cargos depois de prontas devem fornecer sem dificuldades para o leitor todas as informações que o ocupante desenvolve na organização, incluindo o próprio colaborador que ocupa o cargo, pois assim o mesmo possui referências para obter a dimensão do seu cargo na organização¹⁸. Nessa perspectiva Ferreira e Soeira (2014)¹⁸ comentam que a descrição de cargo deve apresentar de forma bem clara todos os detalhes para que o seu ocupante saiba quais são suas tarefas a serem desenvolvidas.

Percebeu-se que a descrição de cargo traz benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores e que ainda há outros programas que partem da descrição de cargo já elaborada que beneficiam ambos no progresso e definição de medidas para o avanço da empresa e de seus colaboradores².

Assim os benefícios e as metodologias mencionadas neste artigo podem ser refletidos de outras perspectivas que poderão proporcionar mais informações inerentes ao processo de elaboração de descrição de cargo e outras problemáticas a serem explicadas no quais pendem ser alvos de maiores estudos e pesquisas científicas. Nessa lógica os estudos podem partir do ponto em que a descrição de cargo termina e inicia as premissas que dependem dela¹³.

Segundo Ferreira e Soeira (2014)¹⁸ a partir da descrição de cargo é que fica mais prática a iniciação do processo de recrutamento e seleção, pois possuem subsídios na comparação entre o candidato e o documento descrito, facilitando na localização do candidato e a visualização do perfil desejado. De acordo com Pereira (2014)⁹ as descrições de cargos servem para o gestor, para o ocupante, para as futuras seleções e contratações e para os treinamentos que a empresa disponibilizará para os seus colaboradores, pois é baseada nela que permite a instituição analisar as funções existentes, as que precisam ser elaboradas e a organização dos cargos na delegação de atividades.

REFERÊNCIAS

- [01] Chiavenato I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.
- [02] Moreira, M. Gestão de pessoas: métodos de cargos e salários e métodos de avaliações comportamentais. Artigo científico do curso de Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2011.
- [03] Kuiawinski DL, Pires ET. Descrição e análise de cargos, por competências, da assessoria dos gestores da reitoria de uma universidade. Revista Perspectiva, Erechim. v. 35, n.130, p. 79-96, junho/2011.
- [04] Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 Ed. São Paulo: Atlas; 2010.

- [05] Lima TCS, Miotto RCT. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katál*, Florianópolis, v. 10 n. esp. p. 37-45; 2007.
- [06] Pizzani L, Silva RC, Bello SF, Hayashi MCPI. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, Jul./Dez. 2012.
- [07] Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Florianópolis, 2008.
- [08] Conforto EC, Amaral DC, Silva SL. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamentos de. Artigo apresentando ao 8º Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produto (CBGDP), Porto Alegre; 2011.
- [09] Pereira CF. Plano de cargos e salários em uma instituição de ensino sem fins lucrativos para definição e normatização das políticas salariais. Trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2014.
- [10] Macedo AG. Plano de cargos e salários como fator de motivação: um estudo com os funcionários públicos municipais da prefeitura de Currais Novos/RN. Trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande Norte, Currais Novos; 2015.
- [11] Arceno JV. Estruturação de cargos e salários em uma empresa comercial da região sul de Santa Catarina. Trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma; 2014.
- [12] Ninov M. Proposta de implantação de cargos e salários na empresa Pellegrin Soluções Elétricas. Estágio supervisionado apresentado ao curso de Administração, pela Universidade de Passo fundo, 2014.
- [13] Munhê VPC. Plano de cargos, salários e benefícios. Trabalho de conclusão do curso de Pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2011.
- [14] Brunquell C. Elaboração de um plano de cargos e salários para a empresa KCC comércio de móveis LTDA. Trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos, Florianópolis; 2009.
- [15] Gil AC. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 Ed. São Paulo: Atlas; 2008.
- [16] Marconi MA, Lakatos EM. Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, Pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, Publicação e científicos. 7 Ed. São Paulo: Atlas; 2012.
- [17] Amaral CF, Oliveira APVD. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. *Revista digital FAPAM*, Pará de Minas, v.1, n.1, 162-178. Out, 2009.
- [18] Ferreira SFS. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. *Revista eletrônica Diálogos Acadêmicos*. v. 04, nº 1, p. 46-56, 2013.