

REGULARIZAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM EMPRESA FAMILIAR: UMA ABORDAGEM COM A METODOLOGIA HAY DE AVALIAÇÃO DE TRABALHO

REGULARIZATION OF POSITIONS AND WAGES IN A FAMILY BUSINESS: AN APPROACH WITH THE HAY JOB EVALUATION METHODOLOGY

FÁBIO ROBERTO DE OLIVEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LEONARDO VILS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

REGULARIZAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM EMPRESA FAMILIAR: UMA ABORDAGEM COM A METODOLOGIA HAY DE AVALIAÇÃO DE TRABALHO

Objetivo do estudo

Compreender os resultados obtidos na implementação da regularização de cargos e salários em empresa familiar, que fez uso da metodologia Hay de avaliação de trabalho.

Relevância/originalidade

Compreender a problemática e os desafios frente a incorporação de empresas familiares.

Metodologia/abordagem

Abordagem qualitativa, com a aplicação de um estudo de caso, com coleta de dados que foi realizado por meio de entrevista com o Diretor e a Coordenadora da área de Gente e Gestão e análise de documentos.

Principais resultados

Demonstrar ações e estratégias no processo de incorporação de novas empresas, garantindo resultados qualitativos e quantitativos.

Contribuições teóricas/metodológicas

Diretrizes para outras organizações de forma que possam adotar melhores práticas ao implementar novos sistemas.

Contribuições sociais/para a gestão

Demonstrar ferramentas e estratégias que podem ser utilizadas para mitigar problemas de gestão e gerar resultados transformadores para gestão estratégica de pessoas e atingimento de objetivos qualitativos e quantitativos

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Sistema Korn Ferry, Metodologia Hay, Cargos e Salários

REGULARIZATION OF POSITIONS AND WAGES IN A FAMILY BUSINESS: AN APPROACH WITH THE HAY JOB EVALUATION METHODOLOGY

Study purpose

The current technical report aims to comprehend the results derived from the implementation of position and salary regularization in a family business, utilizing the Hay methodology for job evaluation.

Relevance / originality

As a valuable contribution, the research highlighted the issues and challenges that emerge when incorporating family businesses.

Methodology / approach

Qualitative approach, with the application of a case study, with data collection that was carried out through an interview with the Director and the Coordinator of the People and Management area and analysis of documents.

Main results

Demonstrate actions and strategies in the incorporation process of new companies, guaranteeing qualitative and quantitative results.

Theoretical / methodological contributions

Guidance for other organizations so that they can adopt best practices when implementing new systems.

Social / management contributions

Demonstrate tools and strategies that can be used to mitigate management problems and generate transformative results for strategic people management and achievement of qualitative and quantitative objectives

Keywords: Project Management, Korn Ferry System, Hay Methodology, Job and Salary

REGULARIZAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM EMPRESA FAMILIAR: UMA ABORDAGEM COM A METODOLOGIA HAY DE AVALIAÇÃO DE TRABALHO

1 – Introdução

No contexto de intensa competitividade, a adequação de modelos de remuneração e políticas de pessoal, notadamente é um desafio empresarial primordial, portanto, o reconhecimento pecuniário por habilidades e competências emergem, assim como práticas de adequação adotadas pelas empresas (Moreira *et al.*, 2016).

A administração de cargos e salários tem por objetivo implantar um sistema de remuneração que se adeque a realidade do mercado, preserve o estímulo aos funcionários e suporte a eficiência e a produtividade. Tendo como base uma política de gestão, os gestores estabelecem e gerenciam o plano de cargos e salários compreendendo políticas de remuneração, estrutura e perfis de cargos, informações essenciais para o planejamento de pessoal, tendo em vista que na atualidade é premente o interesse por implementação de estruturas de avaliação de cargos que promovam a justiça, consistência e controle de custos (Primo *et al.*, 2012; Choudhary, 2016).

Além disso, criar um ambiente de trabalho adequado é fundamental para a satisfação de colaboradores, como preconizado por Frederik Herzberg (2008), na Teoria dos Dois Fatores. Segundo a teoria, os fatores motivacionais dizem respeito ao reconhecimento, trabalho em si, necessidades de realização, possibilidade de ascensão e responsabilidade, em contrapartida, fatores higiênicos, englobam salários, relações humanas, segurança e a competência no trabalho (Zanella *et al.*, 2016).

Uma estrutura não apropriada ou incorreta de cargos e salários pode gerar impactos negativos no que diz respeito ao comportamento de funcionários, cujos efeitos podem ir da baixa produção até a saída em busca de melhores oportunidades (Moreira *et al.*, 2016). Já em outros casos, a percepção de não haver uma política clara de cargos e salários, leva a total ausência de expectativas de crescimento, levando alguns funcionários a total falta de dedicação com as metas que venham a ser definidas pela empresa (Moreira *et al.*, 2016).

Diante do exposto, o presente relato técnico tem como objetivo apresentar de que maneira foi realizado a regularização de cargos e salários em uma empresa familiar, que adotou a metodologia Hay de avaliação de trabalho, objetivando promover a correta adequação de seus colaboradores as políticas empregadas pela organização, inclusive viabilizando a participação de todos em programas de reconhecimento e bonificações. Buscando entender como se deu o processo de comunicação, dentro do contexto vivenciado na implementação deste projeto.

Além deste capítulo, o relato contém o referencial teórico apresentado, devendo ser acompanhado na sequência pelo Método de Produção Técnica, Situação-Problema, Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados, Resultados Obtidos e Análise, Conclusão, Citações e Referências Bibliográficas, obedecendo as etapas presentes no artigo de (Biancolino *et al.*, 2012).

2 – Referencial Teórico

Uma empresa que possui características de gestão familiar, em que não há compartilhamento de visão de futuro e objetivos empresariais, apresentará um ambiente organizacional de discordância, com má qualidade e com decisões tomadas sob a influência emocional, o que dentre outros problemas, acarreta na ausência de um correto processo de profissionalização da gestão (Martins *et al.*, 2008).

Desta forma, profissionalizar a gestão, pretende em seu cerne, não só reorganizar tarefas e posições estratégicas, mas também garantir que sejam realizadas mudanças benéficas em consonância aos objetivos estratégicos da empresa, o que é neste caso, um reconhecido critério de sucesso na realização de projetos (Görög, 2016).

Além disso, uma empresa se organiza e tem seu crescimento, a medida em que está alicerçada em seus valores, crenças, procedimentos e atitudes e isto deve ser partilhado com todos, a fim de que compreendam que projetos amparados nesta gama de valores, garantirá o crescimento e desenvolvimento de todos aqueles que pertencem a organização (Silva *et al.*, 2023).

Nesse contexto, se faz necessário compreender a importância da construção de um ambiente preocupado com o desenvolvimento individual e da equipe (Zighan, 2020).

2.1 – Consolidação de equipes

Em estudos realizados sobre práticas de gestão de recursos humanos (GRH), considerando organizações baseadas em projetos, é a formação de equipes o aspecto central da GRH (Aga, Noorderhaven & Vallejo, 2016).

A equipe, guiada por sua liderança, é responsável por agir de forma coesa e solidária, comprometendo-se com o projeto proposto, superando situações desafiadoras, efetuando entregas sólidas que garantam o sucesso do projeto (Patanakul *et al.*, 2016).

2.2 – Métodos de avaliação de cargos

Cargo pode ser definido como o agrupamento de funções similares, em que se estuda detalhadamente cada função, registrando as características exigidas por cada cargo para obtenção de resultados (Floriani, Rosa, & Júnior, 2022). Assim sendo, a descrição de cargos é fundamentada na padronização de suas características, através de estudos e observações, finalizando com a redação que destaca as exigências que devem ser cumpridas por aquele que ocupará tal posição, de forma que realize suas tarefas com eficiência e eficácia (Amaral & Oliveira, 2009).

Choudhary (2016) preconiza que é essencial a criação de abordagens de avaliação de trabalho que sejam facilmente compreendidas e sistemáticas, expressando quais são, dentro de uma organização, os requisitos necessários para uma carreira. Portanto, os sistemas de avaliação de cargos, tornam-se cada vez mais intuitivos.

Tabela 01 – Resumo da Avaliação do Trabalho

O QUE É AVALIAÇÃO DE CARGO	O QUE NÃO É AVALIAÇÃO DE CARGO
É sobre o trabalho;	Sobre aquele que executa a tarefa;
Uma medida de valor do trabalho;	Uma medida de desempenho;
Usado para definir o patrimônio interno;	Sobre a competitividade externa;
Confinado para valor dentro de uma organização;	Como outras organizações podem valorizar trabalhos semelhantes;
Um processo;	Um manual;
Deve ser participativo e consultivo;	Um pequeno comitê de bastidores;
Deve haver base de sistema e pagamento justo;	Uma maneira de julgamento sobre desempenho de funcionários

Uma forma de obter uma hierarquia de cargos, a fim de se criar uma base de estrutura de classificação; Sistemático e Consistente.	Uma forma de direcionar taxas de pagamentos; Científico.
---	--

Fonte: Choudhary 2016

Ainda, segundo Albuquerque & Oliveira (2001), o sistema de gestão baseado no cargo permanece sendo o mais popular, pois promove coerência interna das organizações, com a criação de estruturas hierárquicas de fácil compreensão o que gera junto aos funcionários um sentimento de justiça e equidade interna e por ser o sistema mais adotado permite também equidade externa, por meio da comparação de salários praticados no mercado de trabalho. Fioravanzo, et al. (2020) corrobora este pensamento, salientando que os objetivos da implementação de um programa de cargos e salários, além de cumprir os requisitos de apresentar claramente a forma de crescimento e remuneração de colaboradores, objetiva definir modelos salariais, de gratificação, de reconhecimento, considerando competências individuais e assegurar a manutenção de salários que estejam compatíveis ao mercado.

2.3 – Utilizando o sistema Hay de avaliação de trabalho

Para seguir com a implementação do novo sistema de cargos e salários, a empresa ora estudada adotou o sistema Hay de avaliação de trabalho, que foi criado pelo Dr. Edward N. Hay (1891-1958), uma autoridade no assunto de avaliação de trabalho. Essa é uma metodologia que consiste na atribuição de pontos de forma a criar uma escala para cada uma das posições existentes em uma organização, ou seja, trata-se de uma escala numérica, denominada de gráficos orientadores, cuja finalidade é a de registrar o julgamento feito sobre cada um dos elementos comuns e a soma desses valores é a avaliação do trabalho, o que, portanto, irá definir dentro da organização os níveis hierárquicos (EL-Hajji, 2015; Chaneta, 2014).

Conforme EL-Hajji (2015), a atribuição de pontuações se dará com base em três dimensões, chamados de fatores primários, quais sejam: *know-how* (saber como), *problem-solving* (solução de problemas) e *accountability* (responsabilidade por resultados).



Fig. 01 – Modelo Sistema Hay

Fonte: Elaborado pelo autor com base no material fornecido pela empresa.

O fator *know-how*, abarca todos os conhecimentos e habilidades necessários para execução de tarefas, de forma aceitável, ou seja, sua relação consiste em ter habilidade e experiência, que leva o profissional a assumir responsabilidades e tomar as decisões adequadas frente aos desafios enfrentados diariamente. Este fator abarca três dimensões, sendo: a) habilidades de comunicação e influência; b) conhecimento prático/técnico e c) planejamento, organização e integração de conhecimento (Chaneta, 2014).

Já o fator *problem-solving* identifica a capacidade do gestor no que tange a sua visão holística, criatividade e aptidões na resolução de problemas, isso quer dizer, que caberá ao gestor ter clareza e assertividade ao lidar com os mais desafiadores cenários organizacionais e, além disso, esse fator não pode ser dissociado do *know-how*, pois a solução de problemas se dá a medida em que o indivíduo atua em consonância com a aquilo que sabe e aprendeu (EL-Hajji, 2015).

Por fim, o fator *accountability*, diz respeito a responsabilidade por decisões tomadas no ambiente organizacional e das consequências e impactos dela decorrentes. Este fator incide sobre três aspectos: a) quantidade de liberdade para agir, o que significa dizer que a liberdade para tomada de decisão estará submetida a um conjunto de regras e supervisão; b) força do impacto, compreende o valor monetário atribuído à produção, serviços, vendas e orçamentos em relação ao trabalho. Objetiva quantificar o impacto econômico gerado, desta forma, permitindo uma gestão estratégica e decisões embasadas; c) tamanho da tarefa afetada, essa reflete diretamente na magnitude do impacto financeiro (EL-Hajji, 2015).

03 – Método de Produção da Pesquisa

Essa pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Conforme (Bryman, 1989), esse tipo de investigação pressupõe a realização da coleta de dados que ocorre por observação direta, entrevistas, documentos e registros em arquivos.

Ainda segundo (Yin, 2013), o estudo de caso também corresponde a características fundamentais do método qualitativo: descrever, compreender e explicar. Ademais, um estudo de caso corrobora para chegada de conclusões e recomendações úteis, realizada por meio de análise sistemática (Priyono, 2013).

Na primeira fase desta pesquisa foi realizada a busca dos conceitos teóricos, a fim de propiciar fundamentação ao estudo, e ampliar o conhecimento a respeito deste tema. Esta pesquisa abarcou os seguintes temas: implementação de cargos e salários, consolidação de equipes, métodos de avaliação de cargos e utilização do sistema Hay de avaliação de trabalho. O estudo foi realizado em uma empresa de médio porte, que atua no ramo de prestação de serviços na área de gestão condominial.

Para segunda fase foram entrevistados o Diretor da Área de Gente e Gestão da instituição e a Coordenadora do mesmo departamento, sendo que estes profissionais possuem certificação na metodologia Hay, e foram os responsáveis liderar e implantar o projeto ora estudado. Portanto, trata-se de pessoas habilitadas e familiarizadas com o Sistema Hay de avaliação de trabalho, com autoridade adequada e conhecimento necessário para tomada de decisões que envolveram o planejamento e a execução deste projeto.

04 – Situação Problema

A empresa estudada, tem sede na cidade de São Bernardo do Campo - SP, com filial em Santo André - SP, fundada no ano de 1986, atuando no ramo de prestação de serviços em

administração de condomínios, com um total de 90 funcionários. No ano de 2017 foi incorporada, por um grupo econômico com cerca de 90 anos de atuação no mercado de administração de condomínios, compra e venda de imóveis.

Durante o processo a área de gente e gestão da empresa incorporadora, se deparou com um cenário que demandava uma adequação de cargos e salários, em função das práticas da gestão anterior que eram compatíveis com uma empresa familiar, e que resultava, por vezes, alocações incorretas de pessoas a determinadas funções, tais como indivíduos em cargos de liderança sem o devido reconhecimento do cargo exercido.

Assim sendo, houve a necessidade de identificar pontualmente cada uma destas atividades, seus operadores, suas formações técnicas, de maneira a proceder com os ajustes necessários, com o objetivo da melhoria do clima organizacional, motivação dos colaboradores, bem como ações que pudessem evitar problemas futuros, com prejuízos econômicos e de imagem a empresa.

05 – Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

O processo de gerenciamento de cargos requer uma gestão que atue com seriedade e responsabilidade (Naser, Devi & Wahdini, 2021). Obedecendo esta premissa, e conforme descrito na Figura 02, a área responsável pelo desenvolvimento e implementação do projeto, realizou um prévio estudo do organograma praticado pela empresa, de forma a mapear as estruturas existentes, cujo ponto de partida foi a maior posição hierárquica, com isso evitando o risco de superestimar outras posições, para que em hipótese nenhuma fosse criado uma grade superior a cadeira ocupada pelo presidente do grupo.

Isso feito, definiu-se a estrutura ideal para empresa, ato contínuo foi realizada a descrição de cargos que foram inseridos no que a organização entendeu ser a estrutura ideal ao seu modelo de negócio, seguindo-se ao processo de transferência de funcionários, com a mudança de cargo “A” para cargo “B” e por fim a criação de pontuação de cargos conforme a metodologia Hay.

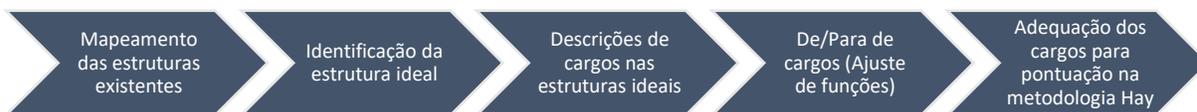


Figura 02 – Estudo de Intervenção

Fonte: Elaborado pelo autor com base no material fornecido pela empresa (2023)

Baseados no modelo proposto pela metodologia Hay, que permite que analistas e avaliadores coloquem pesos ou percentuais adequados para os fatores de cargos ao longo dos níveis hierárquicos de uma organização (EL-Hajji, 2015), a empresa adotou o critério de pontuação e desta maneira houve a definição de quais são as grades necessárias para preencher as posições de cada um dos cargos e funções.

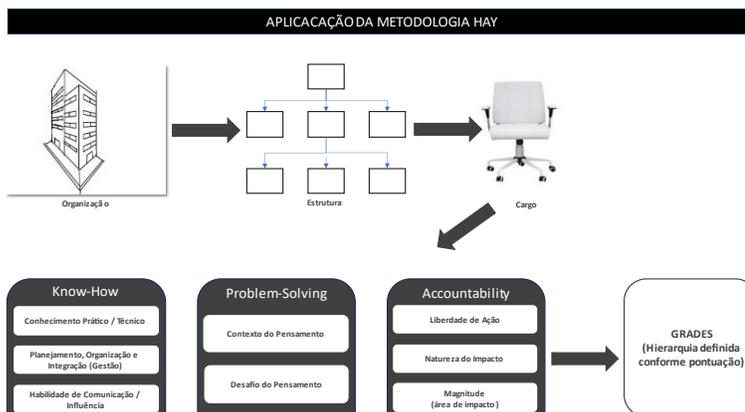


Figura 03 – Estudo Para Aplicação da Metodologia

Fonte: Elaborado pelo autor com base no material fornecido pela empresa (2023)

Portanto, fundamentados neste escopo e compreendendo ser esta a estrutura ideal a ser aplicada, a empresa criou o seu quadro de cargos, obedecendo ao critério de pontuação.

Grade	Pontos			Nível de Carreira Mercado
	mínimo	médio	máximo	
25	1801	1971	2140	Presidente
24	1508	1654	1800	
23	1261	1384	1507	Diretor
22	1056	1158	1260	
21	880	968	1055	Gerente Executivo
20	735	807	879	
19	614	674	734	Gerente
18	519	566	613	
17	439	479	518	Coordenador /Especialista
16	371	405	438	
15	314	342	370	Analista / Supervisor
14	269	291	313	Analista
13	228	248	268	
12	192	210	227	
11	161	176	191	Técnico (Manutenção)
10	135	148	160	Assistente
9	114	124	134	Zeladoria / Portaria / Recepção
8	96	106	113	Teleoperador

Figura 04 – Metodologia Aplicada

Fonte: Elaborado pelo autor com base no material fornecido pela empresa (2023)

Assim sendo, partindo desta estrutura a empresa pôde constituir sua base para definição de seu conceito de pacote de remuneração, definindo salário base, incentivos de curto, médio e longo prazo, além de benefícios que são concedidos consoantes ao praticado no mercado de trabalho.

06 – Resultados

De maneira objetiva, os resultados alcançados com a realização e conclusão do projeto de implantação da metodologia Hay, foi o de conceder a empresa maior clareza na definição de estratégias de remuneração, de forma a permitir que os colaboradores percebam seus salários de acordo com a cadeira que ocupam, garantindo que a empresa atuará claramente com os corretos critérios de isonomia. Findo este projeto, houve ganhos no que diz respeito ao adequado direcionamento do papel da liderança, forma de estruturação das equipes, bem como no que tange a quantidade e qualificação de pessoas necessárias para que a empresa desenvolva suas atividades.

Aos colaboradores, a garantia de que a empresa atua de forma isonômica, alinhada as práticas de mercado, valorizando *hard skills* e *soft skills*. Outro ponto de importante relevância na implementação deste projeto, diz respeito a possibilidade de mobilidade dos funcionários, ainda que estando dentro da linha vertical do negócio, ou seja, passando de uma grade 13 para uma grade 14, haverá um crescimento e oportunidade de melhores ganhos. Esse modelo remove o estigma que existe nas nomenclaturas de cargos, pois responsabilidades são atreladas ao nível em que esse profissional ocupa uma grade e não especificamente a um cargo. Isso trouxe maior engajamento, significativos resultados quantitativos e qualitativos, colocando esta empresa cada vez mais como um importante *player* no ramo em que atua.

Portanto, é possível concluir que a empresa atingiu seu objetivo de reorganização de tarefas e adequação de posições estratégicas, sendo que tais mudanças foram benéficas não só aos interesses da organização, bem como foram salutares a todos os colaboradores.

07 – Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo descrever como ocorreu a implementação de um sistema de política de cargos e salários com a aplicação da metodologia Hay, após o processo de incorporação de uma empresa. Entende-se a relevância do tema pois empresas que prezam por inovação e infraestrutura, direcionam seu olhar para o capital humano, prezando por manter profissionais com elevado *know-how*, portanto, havendo constante necessidade de renovação dos modelos de gestão de pessoas e de planos de carreira.

Este relato objetivou explicar as dificuldades encontradas no cenário existente pré-incorporação, processo de implementação e resultados alcançados. Para correção do modelo anterior de gestão de cargos e salários, foi adotada a metodologia Hay de avaliação de trabalho, o que trouxe para empresa ganho de benefícios para gestão de times e profissionais, redução de custos, já que houve correta adequação de funções e salários pagos de acordo com a prática de mercado, resultando também na satisfação dos colaboradores, através de justo reconhecimento da atividade desenvolvida, gerando segurança do ambiente profissional.

Na prática, esse trabalho contribui com diretrizes para novas organizações de forma que possam adotar melhores práticas na implementação de sistemas, garantindo clara comunicação entre todos os envolvidos, assegurando confiabilidade no processo de gestão de pessoas e processo de carreira e salários.

As limitações deste estudo, se dá pelo fato de que a análise tem base em uma única empresa, que embora presente em três estados brasileiros, ainda apresenta um número reduzido de funcionários. Desta forma, para estudos futuros é sugerido que a avaliação ocorra em um número maior de empresas, com diferentes modelos de negócios a fim de que se possa verificar com profundidade os impactos gerados com a implementação deste sistema.

Referências

- Aga, D., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016, abril). Liderança Transformacional e Sucesso do Projeto: o papel mediador do team-building. *International Journal Of Project Management*, 34(05), 806 – 818
- Albuquerque, L. G., & de Oliveira, P. M. (2001, outubro). Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases Para o Instrumental de Recursos Humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 08(04), 13– 25.
- Amaral, C. F., & Oliveira, A. P. V. D. (2009, outubro). Plano de Cargos e Salários Para Uma Empresa de Usinagem e Caldeira. *SynThesis Revista Digital FAPAM*, 01(01), 162 – 178.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Jr, R. R. (2012, mai./ago.). Protocolo Para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3(2), 294 – 307.
- Chaneta, I. (2014, janeiro). Efeitos da avaliação do trabalho nas decisões que envolvem a equidade salarial. *Ciências Sociais Asiáticas*, 10(4), 145 – 152.
- Choudhary, S. (2016, maio). Avaliação do Trabalho: Uma Estratégia Para Consistência de Remuneração. *Revista Internacional de Pesquisa Avançada em Administração e Ciências Sociais*, 05(05), 90 – 100.
- El-Hajji, M. A. (2015, junho). O Sistema Hay de Avaliação de Trabalho: Uma Análise Crítica. *Revista de Gestão de Recursos Humanos e Estudos Trabalhistas*, 03(01), 01 – 22.
- Fioravanzo, E., Ziliotto, K. A., Staudt, C. B. B., de Oliveira Santos, J., Barbacovi, N. E., Bianchetti, T., . . . Bavaresco, J. (2020, out./dez.). A Importância da Administração de Cargos e Salários nas Organizações. *Brazilian Journals Of Business*, 02(04), 3957 – 3974.
- Görög, M. (2016, setembro). Uma Abordagem Mais Ampla Para o Gerenciamento de Projetos Organizacionais Avaliação de Maturidade. *International Journal Of Project Management*, 34(08), 1658 – 1669.
- Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees* (1st ed.). McGraw-Hill Ryerson Agency.
- Martins, A., Maccari, E. A., de Abreu Campanario, M., & de Almeida, M. I. R. (2008, set./dez.). Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas Pelos Membros da Terceira Geração. *RCA - Revista de Ciências da Administração*, 10(22), 30 – 54.
- Moreira, P. A., Bento, P. A. O., Borges, R. C., & Muritiba, P. M. (2016, outubro). Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios? *Future Studies Journal: Trends and Strategies*, 8(3), 03 – 31.

Naser, H., Devi, N. K., & Wahdini, N. (2021, dezembro). Calibrando os Resultados Finais do Sistema Hay de Avaliação de Trabalho Usando a Análise de Urgência, Seriedade e Crescimento (USG) Na Indonésia. *Journal Of Indonesian Economy and Business*, 37(01), 73 – 91.

Patanakul, P., Pinto, J. K., & Pinto, M. B. (2016, fevereiro). Motivação para atuar em um ambiente de múltiplos projetos: O impacto da autonomia, apoio, clareza de objetivos e oportunidades de aprendizado. *Revista de Engenharia e Gestão de Tecnologia*, 65 – 80.

Primo, P. P., de Miranda Kubo, E. K., de Camargo Oliva, E., & Ettinger, T. (2012). Práticas Empreendedoras na Gestão de Cargos, Carreiras e Salários no Setor Público Brasileiro. In VII EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas (pp. 01 – 15).

Silva, T. R., de Sousa Fernandes, J. W., Brasil, T. F. M., Portela, F. F., Aguiar, T. S., de Sousa, N. M., . . . da Silva, H. B. (2023, março). A Implementação do Plano de Cargos e Salários Na Empresa Gole Indústria e Comércio de Água. *Revista Foco Interdisciplinary Studies*, 16(03), 01 – 15.

YIN, R. K. *Projeto e Métodos de Pesquisa de Estudo*. 5. ed. [S.l.]: Sage Publications, 2013.

Zanella, T. P., & Rojo, C. A. (2016, janeiro). Plano de Cargos e Salários Para Indústria Cerâmica do Oeste do Paraná. *Revista Gestão Industrial*, 12(02), 110 – 125.

Zighan, S. (2020, janeiro). Paradoxo Motivacional: um estudo Delphi para chegar a um conhecimento consensual sobre motivação individual vs. equipe no contexto de organizações baseadas em projetos. *International Journal Organização e Gerenciamento de Projetos*, 12(03), 240 – 259.