

GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE JÚLIO DE CASTILHOS, RS: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE ESCOLAS PÚBLICA E PRIVADA

Ana Paula Fernandes
anapaulaf05@gmail.com
IFFarroupilha/JC

Katia da Motta Fronquetti
katiafronquetti@hotmail.com
IFFarroupilha/JC

Camila Coletto
camila.coletto@iffarroupilha.edu.br
IFFarroupilha/JC

Siomara Cristina Broch
siomara.lago@iffarroupilha.edu.br
IFFarroupilha/JC

Resumo: A ideia de que cada grupo e organização possui uma estrutura diferenciada, levou ao propósito desta pesquisa que tem como meta fazer uma análise comparativa entre os profissionais de instituições de ensino pública e privada. A análise irá basear-se em fundamentos teóricos da área de gestão de pessoas com pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo através de um instrumento aplicado em duas escolas do município de Júlio de Castilhos. Os pontos observados serão quanto à avaliação dos profissionais atuantes de ambas as instituições, no que se referem à remuneração, promoções, relacionamento com colegas de trabalho, planos de carreira e como avaliam a comunicação no ambiente de trabalho.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Ensino Público e Pri - Profissionais - -

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo baseia-se, cada vez mais em aspectos de diferenciação de um indivíduo em relação ao outro. Possuir conhecimento, habilidades e atitude, não é suficiente, as empresas buscam profissionais diferenciados, que conseguem por si próprios tomar atitudes e resolver problemas, com agilidade e eficiência.

Os profissionais, em sua maioria, preocupam-se com a estabilidade no trabalho, o reconhecimento por seu desempenho e a remuneração. Não sendo o bastante também anseiam por promoções e recompensas, porém nem todos estabelecem planos de carreira para o decorrer de sua vida profissional.

A estagnação e o desinteresse após alguns anos de trabalho geram alta rotatividade nas organizações, pois o colaborador deixa de contribuir com o desenvolvimento da corporação. A alta rotatividade de docentes nas instituições de ensino, tem se tornado fator preocupante para a gestão escolar. Para Schuh e Costa, A rotatividade, certamente possui uma relação estreita com a motivação, já que os estudos citados demonstram que os fatores como a remuneração, o reconhecimento, a relação interpessoal no trabalho e a previsão de ascensão na carreira, podem levar a dois caminhos: ao descontentamento, quando não correspondido os anseios do funcionário e conseqüentemente o seu desligamento da empresa ou, a motivação, quando satisfeitas as suas pretensões podendo, quiçá, reter talentos por muitos anos (SCHUH e COSTA, 2012, p.21).

A necessidade dos profissionais estarem sempre em busca de novas bases de instruções que auxiliem na aprendizagem de práticas que tragam retorno as organizações, representa uma troca com a empresa, que precisará encontrar programas e ferramentas de gestão capazes de incorporar todos os colaboradores ao sistema organizacional, proporcionando condições favoráveis de convívio, comunicação e participação para melhores índices de desempenho profissional e retenção de capital humano.

Inicialmente, neste texto, será apresentada uma breve revisão bibliográfica apontando fundamentos teóricos acerca da gestão de pessoa. A partir disso, com base em dados de duas escolas do município de Júlio de Castilhos, o objetivo da pesquisa foi realizar uma análise comparativa entre os profissionais de instituições de ensino pública e privada, ambas de ensino fundamental, abordando aspectos referentes a sua satisfação profissional, remuneração, relacionamento com os demais colaboradores e as oportunidades de formação e crescimento dentro da organização que atuam.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo será demonstrado os autores e teorias que serviram de base para o desenvolvimento dessa pesquisa.

1.1. GESTÃO DE PESSOAS

O mundo moderno, busca cada vez mais por adequar a gestão à identidade da empresa, através de uma administração focada no indivíduo, enquanto ser único e dotado de competências natas e/ou adquiridas. Esse diferencial, se bem desenvolvido no colaborador, pode ser o ponto forte da organização em relação às outras, pois a empresa que souber utilizar

o capital humano em prol de sua caminhada rumo a uma trajetória de crescimento, com a tendência de avanços e proposição de novas possibilidades gerenciais, bem como inovações, juntamente com outros diferenciais organizacionais, alcançará seu objetivo.

A área de gestão de pessoas é quem fomenta o desenvolvimento profissional, analisa desempenhos, resolve conflitos e planeja cargos, os modelos de gestão que envolvem “áreas-chaves para a determinação de políticas de gestão de pessoas: grau de influência do empregado (participação), o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão), o sistema de recompensas, e os sistemas de trabalho (organização do trabalho)” (Lacombe e Tonelli, 2001). Diretamente ligado a gestão de pessoas encontra-se a cultura organizacional, que “são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, em que as percepções, conhecimentos e os juízos sobre eventos, interagem para conferir significado as manifestações de cultura” (Barreto et al., 2013), ou seja, a cultura organizacional nasce a partir das convicções de cada integrante da organização, e por isso é responsável pela qualidade de vida no trabalho.

Diante disso, um ponto importante para as organizações está no bom relacionamento interno entre todos os setores e/ou departamentos que compõem a empresa estando atrelado ao perfil de profissionais que a organização atrai, desenvolve e retém. Há alguns anos atrás, as empresas focavam sua atenção nos acionistas, consumidores e fornecedores, porém com o passar dos anos foi-se percebendo que os colaboradores são o elemento chave para os resultados positivos da organização. Corroborando com estas colocações, destaca-se a relevância de subsistemas qualificados dentro das empresas, proporcionando um desenvolvimento sistêmico com foco em posicionamentos estratégicas.

A qualidade nos processos pode ser observada com base na satisfação dos colaboradores e no crescimento da produtividade que pode ser individual ou em equipe e, “os programas devem levar em consideração que o desempenho individual, grupal ou setorial deve ser avaliado e recompensado de acordo com o desempenho da empresa” (Veriano e Martins, 2004, p.25).

A avaliação de desempenho estará atenta ao comportamento dos colaboradores, aos fatores motivacionais, produtividade em equipe e grupal, se há necessidade de efetuar programas de treinamento, e também redefinir os objetivos e padrões de trabalho desejados para que o empregador e empregado alcancem a melhora do desempenho pretendida. Segundo Periard (2011) “este método é importante também, para eliminar achismos e palpites quando da avaliação de um funcionário. É um meio de obter informações reais e avaliar de perto as implicações de uma possível mudança”. Desse modo, essa análise confrontará informações do passado e da atualidade, a fim de verificar a relação das vantagens e desvantagens apresentadas por cada colaborador.

Um fato significativo para o desenvolvimento e produtividade dos colaboradores é a comunicação eficaz. Kunsch, diz que,

A questão da comunicação humana nas organizações deva em futuro próximo vir a ocupar novos espaços tanto no meio acadêmico como também nas práticas cotidianas face a urgência das novas demandas sociais dos trabalhadores e a necessidade de se buscar novos aportes teóricos para reflexão de uma problemática muito presente na atualidade no ambiente empresarial (KUNSCH, 2012, p. 273).

Os colaboradores de uma organização mantêm a comunicação entre si, cabendo a gestão de pessoas analisar, é a qualidade dessa comunicação, principalmente, a que é direcionada aos empregados. A clareza na comunicação é um fator fundamental, pois é através dela que haverá um forte engajamento dos colaboradores com as metas, objetivos e valores da organização. Conforme Filho e Blikstein;

No mundo empresarial contemporâneo a capacidade de se comunicar bem é considerada uma habilidade valiosa. Os fatores para essa valorização são muitos: complexidade social crescente, maciça presença de novos meios de comunicação, equipes de trabalho que mudam a cada projeto, maior contato entre pessoas de diferentes áreas, necessidade de solução de conflitos em ambientes com grande diversidade e muito estresse (FILHO E BLIKSTEIN, 2013, p. 28).

Um método de comunicação de qualidade e transparência facilita e aumenta o número de contribuições em todos os segmentos e processos dentro da empresa. O diálogo, quando eficaz, promove aumento significativo na produtividade, além de manter o bom relacionamento entre o público interno e externo de uma organização, este sendo resultado visível do trabalho em equipe.

O trabalho em uma corporação depende do bom funcionamento de todo sistema envolvido nos processos. Cada setor/departamento tem suas particularidades e sua importância frente ao conjunto de ações e decisões definidas pela empresa. Com base em estudos das últimas décadas as corporações tem se preocupado em reter seu capital humano, e para isso tem elaborado planos de carreira que vão além do tradicional. Compreende-se por plano de carreira tradicional “uma promessa feita pela organização ao indivíduo, na qual o mérito, a diligência e a autodisciplina seriam recompensados com o progresso contínuo numa trajetória desenhada à semelhança de uma escada” (SILVA, 2012, p.91). Um plano de carreira criteriosamente planejado trará benefícios para os profissionais e para a empresa. O profissional percorrerá o caminho da sabedoria e da experiência que irá ajuda-lo a avaliar suas habilidades e seus pontos fracos, colocando-o a disposição em busca de mais conhecimento e qualificação para agregar valor a sua bagagem profissional.

2.METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica na área de gestão de pessoas serviu como sustentação teórica para a fundamentação da pesquisa de campo. Com base na teoria, a coleta de informações “permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais” (MARCONI E LAKATOS, 2011, p. 92).

Assim, foi aplicado um instrumento de coleta de dados em duas escolas situadas no município de Júlio de Castilhos, RS. A seleção das duas instituições de ensino pesquisadas teve como critérios, ambas atuarem no ensino fundamental, sendo a primeira do setor privado e a segunda do setor público, o que veio ao encontro do propósito da pesquisa de comparar a percepção dos profissionais do setor de ensino de mesma área de atuação.

A pesquisa contou com a opinião de 10(dez) colaboradores de cada instituição, totalizando uma amostra de 20 (vinte) pessoas pesquisadas. Entre os colaboradores pesquisados na instituição de ensino privada teve-se a opinião de 5 (cinco) funcionários e 5

(cinco) docentes, dos 32 (trinta e dois) profissionais que compõem o quadro funcional da instituição. Quanto à instituição de ensino pública, participaram da pesquisa 2 (dois) funcionários e 8(oito) docentes, dos 55(cinquenta e cinco) profissionais que compõem o quadro funcional da instituição. As amostras mantiveram a proporção dos segmentos de funcionários e docentes das respectivas instituições.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um levantamento de dados elaborado pela MACROPLAN (2006), entidade que realiza pesquisas sociais, estratégicas, de gestão e políticas públicas. Ele foi adaptado conforme as variáveis de interesse na investigação proposta.

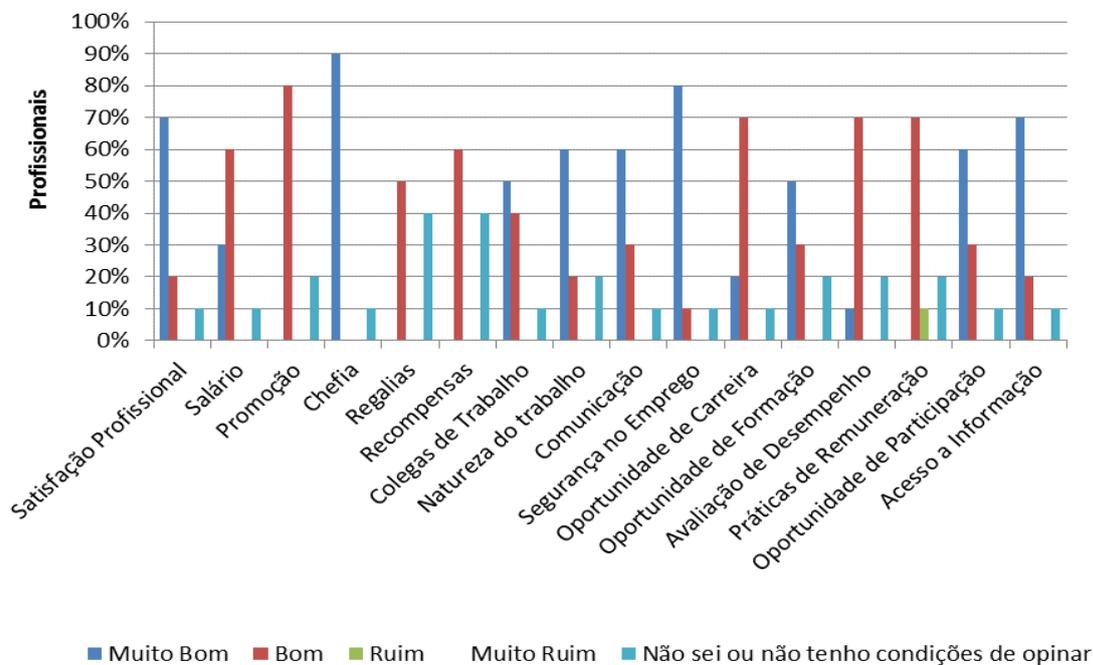
2.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa se propõe a fazer uma análise comparativa entre os profissionais de instituições de ensino pública e privada, através do levantamento da percepção dos profissionais de ensino. Os pontos observados foram quanto à opinião e avaliação efetuadas pelos profissionais atuantes de ambas as instituições.

Os dados da pesquisa são apresentados em gráficos de barras com o propósito de facilitar a visualização e entendimento dos resultados encontrados e a sua análise.

No Gráfico 1 constam as opiniões dos 10 (dez) profissionais das instituição de ensino privada pesquisados.

Gráfico 1 - Instituição de Ensino Privada



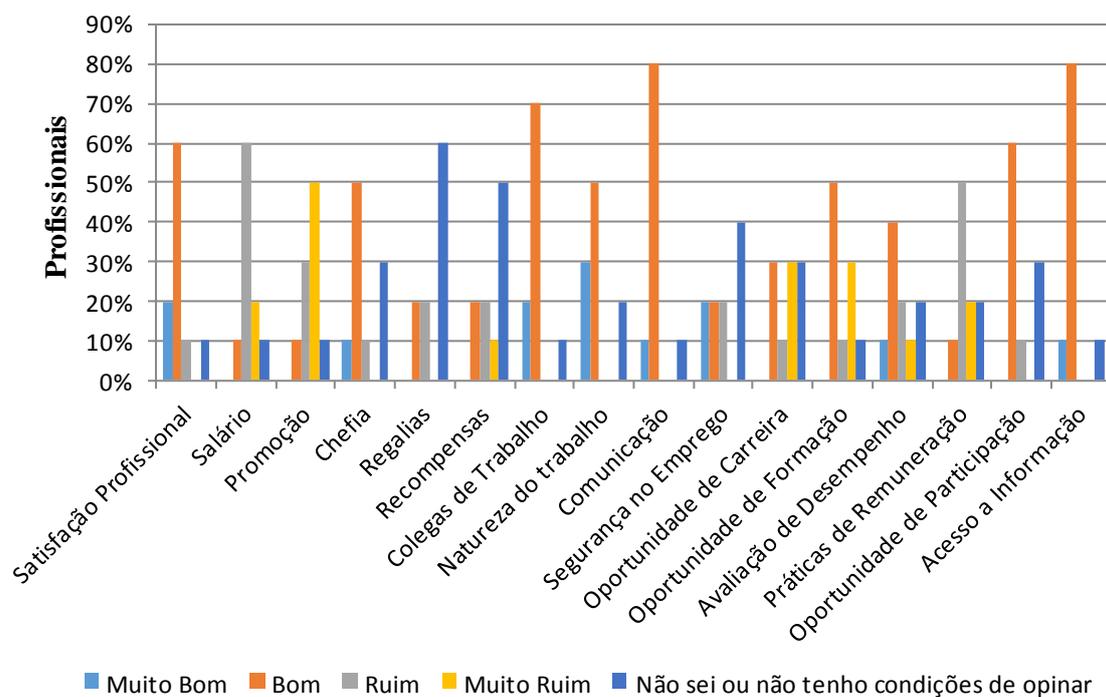
Fonte: Dados da pesquisa

Pelo gráfico 1 pode-se observar que os funcionários da Instituição de ensino privada pesquisada tem opinião positiva na maioria dos itens pesquisados. Especialmente na *Satisfação Profissional*, *Chefia*, *Segurança no Emprego* e *Acesso à Informação* 90% dos respondentes consideraram *Muito Bom* ou *Bom*, com predominância do conceito máximo que a pesquisa sugere. Quanto a *Satisfação Profissional*, 70% dos colaboradores pesquisados avaliaram o item como *Muito Bom* e 20% como *Bom*, ou seja, 90% consideraram-se satisfeitos com a profissão que exercem. Outro item com quase a totalidade de aprovação foi o da *Chefia*, conceituado como *Muito Bom* por 90% dos colaboradores participantes. A *Segurança no Emprego* foi qualificada por 80% das pessoas pesquisadas na instituição como *Muito Bom* e 10% como *Bom*. Já o item *Acesso a Informação* foi avaliado como *Muito Bom* por 70% dos pesquisados e por 20% como *Bom*.

Em avaliação positiva também estão os itens *Salário*, *Colegas de Trabalho*, *Comunicação*, *Oportunidade de Carreira*, *Oportunidade de Participação*, *Oportunidade de Formação*, *Avaliação de Desempenho* e *Natureza do Trabalho*, em que apontam 90%, 90%, 90%, 90%, 90%, 80%, 80% e 80% entre opiniões de *Muito Bom* e *Bom*.

Referente às classificações consideradas negativas atribuídas pelos funcionários da instituição de ensino privada, apresentou-se a avaliação *Muito Ruim* no item *Regalias*, por 10% dos colaboradores pesquisados e 40% não opinaram; os outros 50% acham *Bom*. Também no item *Práticas de Remuneração*, conceituada como *Ruim* por 10% dos colaboradores pesquisados e 20% não opinaram; os outros 80% acham *Bom*. O conceito *Não sei ou não tenho condições de opinar* foi utilizado em todos os itens por no mínimo 10% dos profissionais pesquisados.

Gráfico 2 – Instituição de Ensino Pública



No gráfico 2 estão os dados coletados somente na instituição de ensino pública, que tiveram opiniões variadas em grande parte dos itens. Inicialmente o que chama a atenção é que, nesta instituição, nenhum dos itens teve avaliação predominante *Muito Bom*. Inclusive a avaliação *Muito Bom* não esteve presente na maioria das opiniões dos participantes da instituição pública, variando entre 10% a 30% os profissionais que utilizaram essa classificação nos itens *Satisfação Profissional*, *Colegas de Trabalho*, *Natureza do Trabalho*, *Comunicação*, *Segurança no Emprego*, *Avaliação de Desempenho* e *Acesso a Informação*. Os itens *Colega de Trabalho*, *Natureza do Trabalho*, *Comunicação* e *Acesso a Informação* foram avaliados como *Muito Bom* ou *Bom* pelas pessoas pesquisadas, respectivamente, com 90%, 80%, 90% e 90%, sendo os únicos itens que não tiveram opinião *Ruim* ou *Muito Ruim*. Já os itens *Satisfação Profissional* e *Oportunidade de Participação*, ambos foram conceituados como *Bom* por 60% dos colaboradores pesquisados, sendo que 20% consideraram *Muito Bom* o item *Satisfação Profissional*.

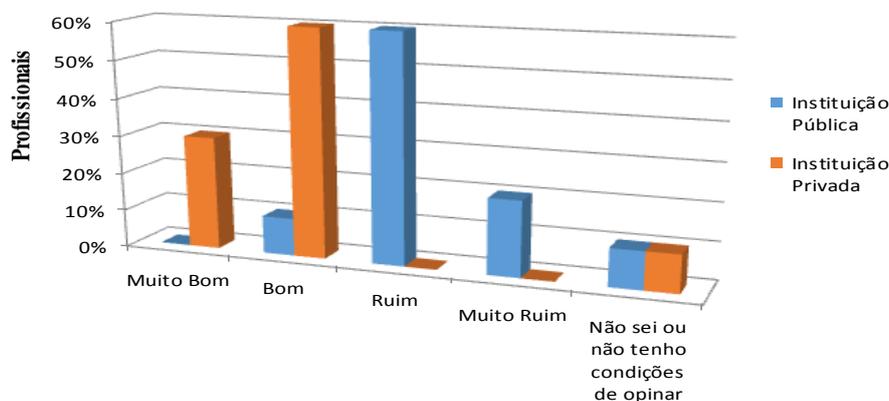
Em termos de itens considerados negativos para a instituição pública, destacam-se o *Salário*, considerado *Ruim* por 60% e *Muito Ruim* por 20% das pessoas pesquisadas, o item *Promoção* classificado como *Ruim* por 30% e *Muito Ruim* por 50% dos colaboradores pesquisados e o item *Práticas de Remuneração* classificado como *Ruim* por 50% e *Muito Ruim* por 20% dos respondentes. Considerando a classificação *Não sei ou não tenho condições de opinar* teve seus maiores percentuais nos itens *Regalias*, com a opinião de 60% dos colaboradores e no item *Recompensas*, classificado por 50% das pessoas pesquisadas.

O contraste entre as opiniões dos profissionais do setor público e privado é visível em algumas variáveis, principalmente em termos de salário que é a grande insatisfação dos profissionais do setor de ensino público e também em termos de oportunidades de carreira, já que o servidor público encontra-se limitado a um plano de carreira, enquanto os profissionais do setor privado têm muitas possibilidades de crescimento dentro da organização. Essas variáveis em conjunto com as demais, que apresentam menores índices de insatisfação, influenciam o desempenho dos profissionais e podem ser fatores de desmotivação profissional.

Com o objetivo de realizar o comparativo proposto pela pesquisa entre as duas instituições de ensino, privada e pública, selecionou-se as variáveis (ou itens) que apresentaram maiores discrepâncias de resultados apresentados anteriormente nos gráficos 1 e 2 para análises individuais.

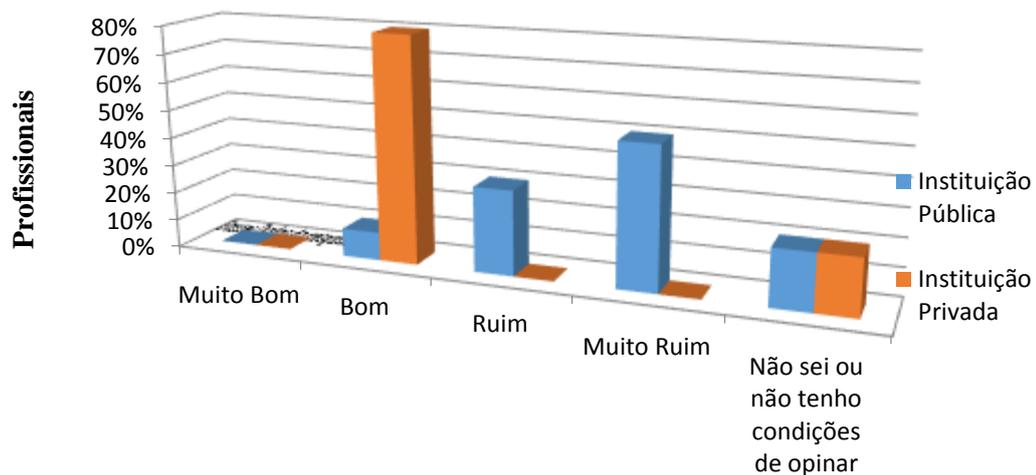
A primeira variável a ser analisada é a *Variável Salário* exibida no gráfico 3.

Gráfico 3 – Variável Salário



A *Variável Salário* obteve 30% dos colaboradores da instituição privada classificando-a como *Muito Bom* e 60% como *Bom*, em contrapartida, a classificação *Muito Bom* não foi mencionada pelos colaboradores da instituição pública que classificaram como *Bom*, *Ruim* e *Muito Ruim*, com 10%, 60% e 20%, respectivamente. Não opinaram 10% dos colaboradores da instituição privada e também da instituição pública. A *Variável Salário* é uma das que apresenta maior contraste entre as classificações dos profissionais, pois enquanto 90% dos profissionais do setor privado se consideram satisfeitos com seu retorno financeiro, 80% dos profissionais do setor público estão descontentes com sua remuneração, deixando evidente que apesar da estabilidade no emprego, consideram que suas atividades estão sendo desvalorizadas em termos financeiros.

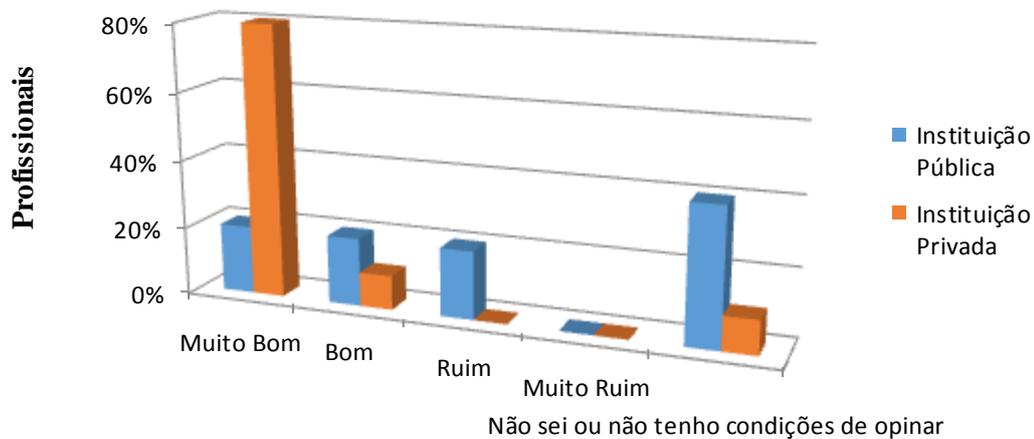
. Gráfico 4 – Variável Promoção



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 4 apresenta-se a *Variável Promoção* que mostra grande aceitação por parte dos colaboradores da instituição privada, pois 80% dos profissionais pesquisados a classificaram como *Bom*. Na mesma proporção, também 80% dos profissionais pesquisados na instituição pública a classificaram como *Ruim* e *Muito Ruim*, retratando mais uma vez a dissonância de opiniões entre o Setor Público e o Setor Privado.

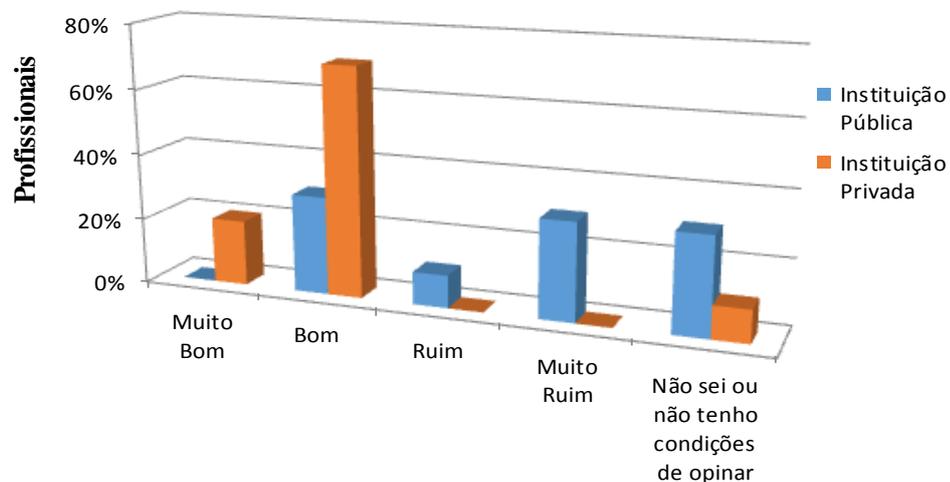
Gráfico 5 – Variável Segurança no Emprego



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 5 expõe dados da *Variável Segurança no Emprego* que mostra uma concentração de opiniões por parte dos profissionais da instituição privada, onde 80% das pessoas a conceituam como *Muito Bom*. A diversidade de opiniões fica a critério dos profissionais da instituição pública em que 60% dos colaboradores dividem opiniões e a avaliam como *Muito Bom*, *Bom* e *Ruim* enquanto 40% dos profissionais participantes da pesquisa não souberam ou não tiveram condições de opinar.

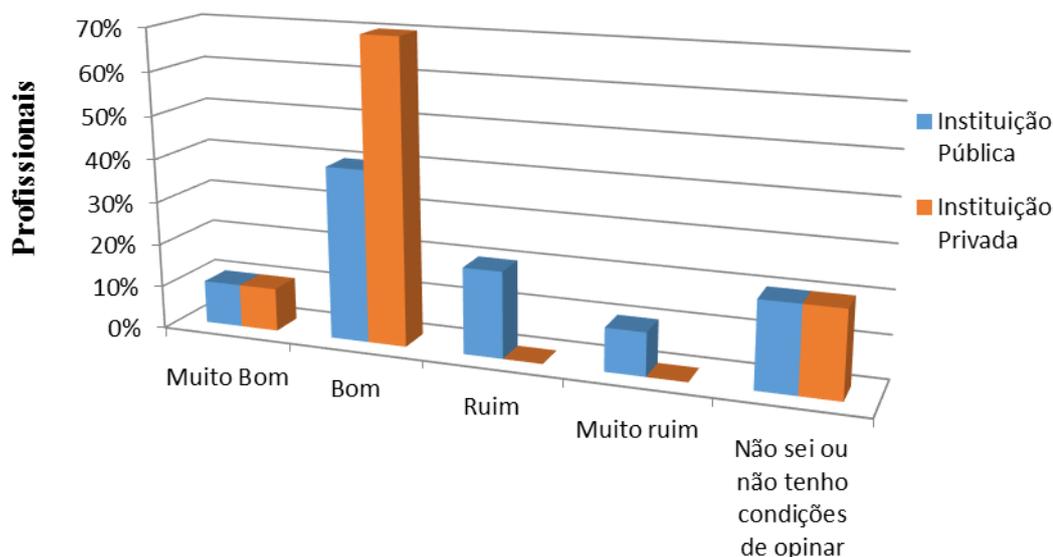
Gráfico 6 – Variável Oportunidade de Carreira



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 6 apresenta a *Variável Oportunidade de Carreira* considerada positiva, estando dividida entre os conceitos *Muito Bom* e *Bom* atribuídos por 90% dos profissionais participantes da pesquisa na instituição privada. Os colaboradores participantes na instituição pública apenas não utilizaram o conceito *Muito bom* para esta variável, ficando então assim divididos: 30% consideraram *Bom*, 10% consideraram *Ruim*, 30% consideraram *Muito Ruim* e 30% das pessoas não souberam ou não tiveram condições de opinar.

Gráfico 7 – Variável Avaliação de Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 7 mostra a *Variável Avaliação de Desempenho* onde expõe que os profissionais da instituição privada estão favoráveis aos métodos aplicados na instituição para verificação de desempenho dos profissionais atuantes, porém nem todos da instituição pública apoiam a metodologia utilizada na *Avaliação de Desempenho* e isso é perceptível no gráfico 7, que retrata a diversidade de opiniões dos profissionais da área pública por utilizarem as cinco classificações sugeridas pela pesquisa, tendo um número maior (40%) que concentraram-se no conceito *Bom*.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise de dados da pesquisa, percebe-se que as opiniões dos colaboradores da instituição privada apresentaram maior consonância a cada item classificado, concentrando suas avaliações, em sua maioria, nos itens *Muito Bom* e *Bom*, enquanto os profissionais da instituição de ensino pública dispuseram de pareceres pouco concentrados. Essa diferença nas respostas do setor público se deve a maior liberdade de expressão dos profissionais, que se expõem sem receio de serem perseguidos profissionalmente ou mesmo demitidos.

Com base no levantamento de informações efetuados na pesquisa, observou-se que os itens com avaliação mais alta, *Muito Bom*, no setor privado foram: *Satisfação Profissional*, *Chefia*, *Segurança no Trabalho e Acesso a Informação*, com 70%, 90%, 80% e 70%,

respectivamente. Já os itens *Regalias* e *Práticas de Remuneração* apresentaram avaliações *Ruim* e *Muito Ruim*, sendo 10% e 10%, respectivamente.

O setor público apresentou maior satisfação, *Muito Bom* e *Bom*, nos itens *Satisfação Profissional*, 80%, *Colegas de Trabalho*, 90%, *Natureza do Trabalho*, 80%, *Comunicação*, 90%, e *Acesso a Informação*, 90%. Nos itens com maior insatisfação, estão o *Salário*, *Promoção* e *Práticas de Remuneração*, respectivamente, com 80%, 80% e 70%.

Em um comparativo entre as duas instituições pesquisadas referente aos itens utilizados na pesquisa, constatou-se que alguns itens tiveram a mesma proporção de profissionais, público e privado, os avaliando como *Muito Bom* e *Bom*, sendo eles: *Colegas de Trabalho*, *Comunicação*, *Acesso a Informação*, 90% e *Natureza do Trabalho*, ambas com 80%. A pesquisa ainda possui a classificação *Não sei ou Não Tenho Condições de Opinar* que teve seus maiores índices nos itens *Regalias* e *Recompensas*, ambas com 40% na instituição de ensino privada e a instituição de ensino pública indicou os maiores índices nos itens *Regalias*, 60%, *Recompensas*, 50% e *Segurança no Trabalho* com 40%.

As conclusões do estudo qualitativo e comparativo levam a afirmar que mesmo em setores diferentes, público e privado, os profissionais da área de ensino demonstram algumas semelhanças em seus pareceres e têm necessidade de uma gestão de pessoas de qualidade para que possam expor suas prioridades e/ou insatisfações que impeçam um melhor desempenho de suas atividades. A criação de programas da área de gestão de pessoas voltados à motivação dos profissionais poderá ajudá-los a se realizarem novamente em sua profissão. Isso pode ser feito com melhores recompensas, melhores métodos de avaliação de desempenho, oportunidades de carreira, práticas de remuneração, promoções e salário, o qual obteve 80% de reprovação na instituição pública, que os estimularão a desempenhar o trabalho com mais afinco, proporcionando um ambiente acolhedor, trazendo bem estar ao profissional e se tornando atrativo as pessoas.

A elaboração de políticas de gestão concentradas na valorização e autonomia do profissional poderá transformar a base de um ciclo que tem se mostrado vicioso e que a partir de pequenas mudanças proporcionará um novo futuro para as organizações e conseqüentemente, melhores profissionais.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Leilianne M. T. S. et al. Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível? R. Adm., v. 48, n.1, jan/fev/mar, São Paulo (RAUSP), 2013.

FILHO, Antonio G., BLIKSTEIN, Izidoro. Comunicação Assertiva e o Relacionamento nas Empresas. GV Executivo, v.12, n.2, jul/dez, 2013.

LACOMBI, Beatriz M. B. e TONELLI, Maria J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre o modelo de gestão de Recursos Humanos. Rev. Adm. Contemp. [online], v.5, n.2, ISSN 1982-7849, 2001.

KUNSCH, Margarida M. K. As dimensões Humanas Instrumental e Estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Ver. Bras. Ciênc. Comum. V.35, n.2, ISSN 1809-5844, 2012.



MACROPLAN e IETS. O Rio tem Futuro!? – Pesquisa qualitativa e de opinião - relatório preliminar de pesquisa – Rio de Janeiro, 2006

MARCONI, Marina A. e LAKATOS, Eva M. Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teoria, Hipóteses e Variáveis e Metodologia Jurídica. 6ª ed., São Paulo, 2011.

MARCONI, Marina A. e LAKATOS, Eva M. Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisa e Elaboração, Análise e Interpretação de Dados. 7ª ed., São Paulo, 2010.

MARTINS, Sérgio S. e VERIANO, Carlos E. A Remuneração Flexível como Componente da Gestão de Salários. Rae, v.44, ed. Especial Minas Gerais, 2004.

PASCHOAL, Tatiane et al. Bem-Estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. Anpad, RAC, v.16, n.5, art.6, set/out, Rio de Janeiro, 2012.

PERIARD, Gustavo. Avaliação de Desempenho – O que é e como funciona. SA Sobre Administração. Julho de 2011. Disponível em: www.sobreadministração.com/avaliação-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/

SCHUH, André S. e COSTA, Pedro A. A Relação entre a Motivação e a Rotatividade no Emprego: Um a Percepção dos Funcionários da UERGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Especialização em Gestão Pública UAB, 2012.

SILVA, Rosangela V. A. Trajetórias Profissionais de Executivas aos Postos de Alto Escalão: Fatores-Chave, Barreiras, Inibidores de Ascensão e Estratégias de Enfrentamento. FGV, EBAPE, RJ, 2012.