

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA - FANAP
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ROTATIVIDADE PESSOAL:
É POSSÍVEL EVITAR**

Aluno: Clautenor Moura dos Santos
Orientador. Prof. José Américo de Lacerda Júnior

APARECIDA DE GOIÂNIA
2014

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA - FANAP
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ROTATIVIDADE PESSOAL:
É POSSÍVEL EVITAR

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Ciências Contábeis, sob orientação do Prof. Dr. José Américo de Lacerda Júnior.

APARECIDA DE GOIÂNIA

2014

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLAUTENOR MOURA DOS SANTOS

ROTATIVIDADE PESSOAL:
É POSSÍVEL EVITAR

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Ciências Contábeis sob orientação do Prof. José Américo de L. Júnior

Avaliado em ____ / ____ / ____

Nota Final: () _____

Professor-. José Américo de L. Júnior

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia

2014

RESUMO

O presente trabalho procura mostrar a importância da gestão de recursos humanos para se prevenir e evitar a rotatividade de pessoal que tanto prejudica as empresas no desempenho de seus objetivos. Parte-se de pesquisa bibliográfica e confrontam-se as ideias com os achados em pesquisa de campo realizada numa empresa.

Palavras-chave: Contabilidade empresarial; Gestão de pessoas; Rotatividade.

INTRODUÇÃO

O tema abordado neste artigo – rotatividade de pessoal – é um problema que afeta drasticamente grande parte dos escritórios de contabilidade. Todos os anos, nas conferências nacionais, o mesmo é pautado para a busca da solução para o grande número de pessoas que passam pelas empresas de contabilidade.

Para a realização do Artigo foi utilizada a metodologia da pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 185):

A pesquisa bibliográfica deve abranger toda a bibliografia relacionada com o tema estudo, sua finalidade e colocar como se o pesquisador tenha o contato direto com que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto. [A pesquisa de campo] é utilizada com o objetivo principal de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema, para qual se procura uma resposta, ou queira comprovar ou fazer relações entre os dados obtidos.

A pesquisa de campo foi realizada na empresa onde o acadêmico trabalha, durante o período do estágio. A análise sobre as aplicações feitas da forma que eram tratadas e conduzidas pelos gestores, que lhe deram a liberdade de fazer um levantamento das aplicações atuais e incentivaram-no a fazer um diagnóstico sobre as melhores práticas quanto à gestão de pessoas.

Logo, perceberam que as mudanças e transformações no cenário mundial estão sendo o divisor de águas no ramo de prestação de serviços. Conforme Chiavenato (2010, p. 34):

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva, assim hoje se fala em gestão de pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função de tempo disponibilizados para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

A nova gestão dos recursos humanos que trata os funcionários como capital humano, parceiros e colaboradores transforma o departamento de pessoal dentro das empresas em elo de ligação entre empresa e colaborador, formando mais que uma simples rotina de trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A área contábil está prestes a passar pelo processo de evolução onde a força mecânica do serviço “braçal” cedeu lugar à força de tecnologia, cedendo lugar à nova fase conhecida como de informação. Sendo assim, fica evidenciada a queda nos empregos pelo fato de se estar passando um momento de transição. Para Perez (1997, p.68), o objetivo da profissão contábil “vai mais além de acumular conhecimento para preparar um balanço para efeitos impositivos, vai mais além de registros automaticamente uma ou várias operações: um *software* adequado pode produzir melhor as rotinas”. Na visão de Andrade (1995, p. 61) “as informações geradas pela contabilidade devem propiciar aos seus usuários base segura às suas decisões, pela compreensão do estado em que se encontra a entidade, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades que oferece”.

A importância do contador em estar por dentro das mudanças e das novas mudanças na contabilidade é essencial; temos como exemplo a participação cada vez maior de profissionais no centro de estudos contábeis em todo o mundo, buscando a melhor forma de se adequar à contabilidade, às necessidades globais. Uma das barreiras existentes é a grande dificuldade em se padronizar relatórios contábeis para uma leitura internacional.

O futuro da contabilidade depende do desenvolvimento da Sociedade e sua forma de adequação aos novos conceitos dentro das novas necessidades que irão surgir futuramente. Uma das necessidades que deverão ser resolvidas é a padronização mundial dos preceitos e normas contábeis juntamente com o aprimoramento da linguagem contábil para o melhor entendimento do usuário, e até mesmo a padronização mundial da própria profissão contábil, conseguindo com isso facilitar a relação comercial e a interação entre toda e qualquer empresa do mundo. Dessa forma o contador poderá trabalhar tranquilamente em empresas multinacionais, aqui no Brasil, e em suas filiais em qualquer parte do mundo.

Podemos ver claramente como a globalização está e irá mostrar-se mais ativa no futuro próximo. Novos conceitos irão surgir e caberá aos futuros profissionais buscar a melhor forma de conciliação. Ainda podemos acrescentar que,

possivelmente, haverá a adequação das informações da empresa a investidores. Os benefícios da Internet estarão contribuindo, pois permitirão a Expansão do conhecimento contábil com estudantes, profissionais, faculdades e instituições, trocando informações importantes para o desenvolvimento do profissional.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem como o objetivo a cooperação dos colaboradores que trabalha dentro da empresa fazendo com que as metas da empresa sejam batidas, a peça fundamental na gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para a vida humana mais saudável e com o resultado alcançado de qualidade.

Citando Chiavenato (2006, p.23): “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões”. O mesmo explica ainda que os colaboradores passam o maior tempo de suas vidas dentro da empresa, por isso é básico e necessário que os mesmos trabalhem unidos para que assim alcancem seus objetivos com mais precisão, dentro de uma organização não é possível se desenvolver trabalhando sozinho. As pessoas são essenciais para que haja uma administração de gestão de pessoas, sem que elas não fossem possíveis desenvolver uma estratégia de gestão.

Algumas empresas começam a reconhecer o colaborador como parceiro, já que todo o processo produtivo é realizado e realizado com a colaboração de vários colaboradores, tendo como exemplo fornecedor, clientes e acionistas. Gil (2001) destaca que a importância do empregado torna-se mais evidente numa organização a onde o mesmo vai se especializando cada vez mais nas suas atividades diárias. É possível visualizar a evolução para uma nova forma de gestão de pessoas onde a mesma vai se chamar gestão de talentos, para não deixar que seus melhores funcionários deixem a empresa para trabalharem nas concorrentes. Chiavenato (1999, p.6) explica que:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do

contexto ambiental, o negócio das organizações, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A administração de recursos humanos tem como função realizar os processos burocráticos de admissão e demissão de pessoas, elaboração folhas de pagamentos, entrega de declarações, entre outros. Porém, atualmente existe uma nova versão para a administração de recursos humanos (ARH), que por sua vez não somente efetua as funções citadas, como também recruta, seleciona e oferece treinamentos profissionais.

Maximiano (2004) enfatiza que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas, uma empresa que tem um grande número de funcionários em seu quadro passa por dificuldades de relacionamento, pois cada funcionário é único, cada um com suas necessidades e problemas, no entanto, todos devem ser tratados da mesma forma. A ARH atual deve visar à valorização das pessoas da organização. Porém é notório que não acontece dessa forma: ainda se adota uma forma ultrapassada para a realidade dos seres humanos.

A função de Recursos Humanos (RH), ou Gestão de Pessoas, tem como objetivos, encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga. (MAXIMIANO, 2004, p. 31).

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Com uma grande falta de mão de obra e a alta rotatividade, as empresas estão selecionando melhores colaboradores através do sistema de recrutamento e seleção de pessoas. O empregado bem recrutado contribui de maneira positiva para a empresa desenvolver seu papel com alta produtividade e gerando uma confiança entre colaboradores e a empresa. Segundo Chiavenato (2002 p. 197), “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” Já para França (2007, p. 29):

O recrutamento e a seleção são procedimentos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão de pessoal. Atualmente pode-se utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor quantidade e maior precisão a esses processos.

Segundo o autor, o recrutamento pode ser feito de duas formas básicas:

a) Recrutamento interno: atraindo pessoal já contratado pela empresa, mas para outras vagas;

b) Recrutamento externo: buscando candidatos que não tem vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

Já a seleção de pessoal é um processo que vem logo após o recrutamento, a função é de desenvolver uma entrevista utilizando formulários, testes e entrevistas que atendam as necessidades da empresa conforme a vaga disponível.

Entrevista é uma ferramenta muito importante num processo de seleção dentro da organização, por isso ela deve ser feito por um profissional experiente e adequado para a função. É recomendável que vários entrevistadores analisem o mesmo candidato para assim terem certeza da escolha, na entrevista é necessário coletar o maior número de informações indispensáveis para a escolha do candidato (FRANÇA 2007).

Na visão de Chiavenato (2002, p. 185), “a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização”. Com a falta de colaboradores nas empresas estão sempre á procura de novos candidatos para o preenchimento das vagas, entretanto “a seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meios de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (FRANÇA 2007, p.34).

A seleção pode ser considerada uma das principais e mais antigas atividades realizadas pelos Recursos Humanos, podendo ser usada para a admissão, transferência e/ou promoção de um colaborador. Para que tenhamos um processo seletivo eficiente, faz-se necessário uma boa elaboração de perfis e o estabelecimento de critérios técnicos para a seleção de novos talentos.

Esse tipo de seleção avalia, por meio de testes psicológicos, questionários, entrevistas pessoais e dinâmicas de grupo, características invisíveis do profissional - aquelas que não aparecem no currículo. Isso porque através dela se diminui as chances da seleção dar errada, sendo capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho no cargo.

Entre as vantagens da seleção por competências destacam-se:

- * mais objetiva, processo sistemático;
- * maior facilidade na avaliação do desempenho futuro;
- * maior garantia de uma contratação de sucesso;
- * maior adequação do profissional à empresa;
- * turnover mais baixo, maior produtividade.

Trata-se de uma metodologia prática, que pode ser utilizada por qualquer profissional treinado. Seus defensores garantem que possui maior consistência para identificar a compatibilidade entre os perfis do candidato e da vaga. Além disso, consegue-se maior clareza na identificação do perfil do candidato, por serem ferramentas personalizadas para cada cargo, agiliza o processo seletivo e fortalece a parceria entre selecionador e gestor, quando a seleção é realizada pelo recrutamento e seleção em parceria com o requisitante. Cabe a cada empresa determinar os processos e os procedimentos de seleção mais adequados e que sejam capazes de proporcionar os melhores resultados. Todo o processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz, sendo a seleção por competência mais indicado.

TREINAMENTO PROFISSIONAL

O treinamento é importante em todos os níveis empresariais. Conforme Boog (2001, p.10), “o treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do individuo”. Já França (2007,p. 88) conceitua que “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da

adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Um profissional bem treinado desenvolve sua tarefa com mais facilidade, por outro lado o profissional não treinado está sujeito a tomada de decisões incorretas, podendo assim prejudicar a empresa em que atua. As empresas devem ver o treinamento como um objetivo a ser alcançado dentro da organização, através disso irá aprimorar as habilidades de seus empregados, motivação e melhorias no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o aumento da produtividade (FRANÇA, 2007).

As empresas que estão investindo em treinamento de pessoal vêm crescendo significativamente nos últimos anos, aumentando assim novas perspectivas para função. No Brasil onde o número de trabalhadores que possuem o segundo grau é bem reduzido, esses treinamentos vêm sendo uma grande referência para os empresários, que com isso estão valorizando mais o profissional, deixando de lado a rotatividade. Esta tendência está agradando os dois lados, tanto o funcional quanto o empresarial (BOOG, 2001).

Mas de nada serve o treinamento se o colaborador não tiver um espaço adequado para desenvolver suas habilidades aplicadas no treinamento, é importante que seja mudado a forma de trabalho da empresa, possibilitando as pessoas de exercerem outras funções tornando o trabalho mais interessante, as variedades no emprego possibilitam para os colaboradores aprenderem funções diversas da que estão acostumados a desenvolver.

Os colaboradores que participam dos programas de qualidade e treinamento obtêm melhores índices de absenteísmo e rotatividade de emprego, através desses treinamentos o colaborador recebe informações importantes que fica fácil de diagnosticar possíveis falhas na empresa, e podendo assim ser passadas os seus supervisores (PFEFFER, 1994).

Treinamento profissional serve mesmo com a seleção de pessoal mais apropriada, o treinamento faz com que o profissional possa se integrar a sua função

explícita, proporcionando melhor execução de seu trabalho. O processo de treinamento e o setor responsável pelo mesmo devem atuar de forma integrada com os outros setores da empresa, pois quando esses treinamentos dão resultados positivos, eles acabam sendo chamados de soluções para os problemas (FRANÇA 2007).

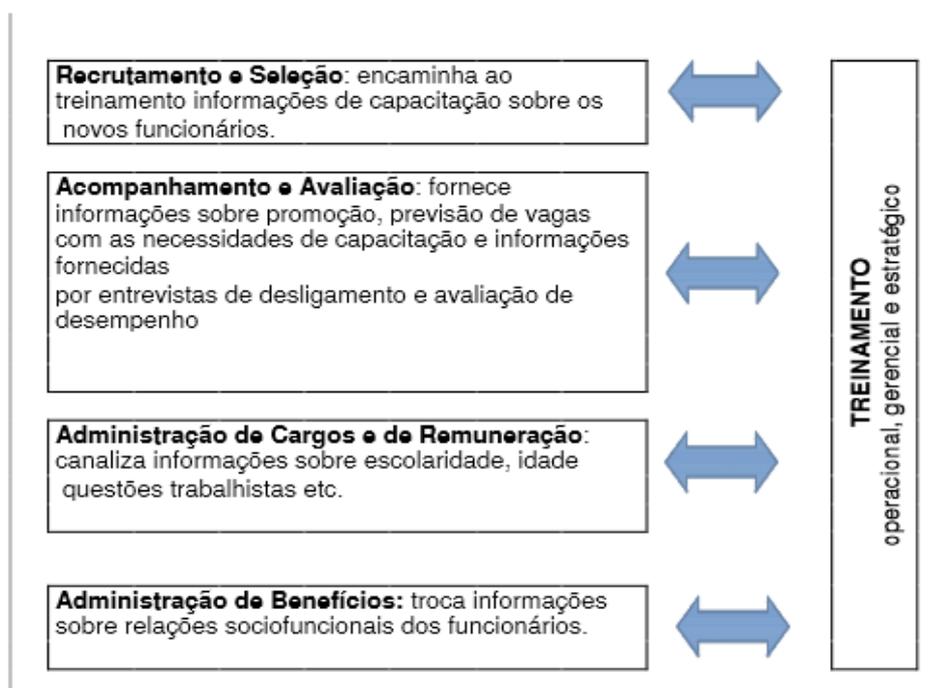


Figura 01: Interação do plano de treinamento com as áreas de RH.
 Fonte: FRANÇA (2007, p. 89).

SALÁRIOS

A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT dispõe em seu artigo 458 “que além do pagamento em dinheiro, compreende-se salário, para todos os efeitos legais, quaisquer prestações in natura que a empresa, por força do contrato ou por costume, fornece habitualmente ao empregado”. Segundo Oliveira (2007, p. 413) salário “é a contra prestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Entenda-se que salário é o valor ajustado entre as partes, seja por um acordo tácito ou expresso”. Salário é o valor que o empregador paga para seus colaboradores, em troca da prestação de um determinado serviço, independente de sexo, raça ou cor.

O salário deve ser feito através do registro na carteira de trabalho e na previdência social, ele não pode ser reduzido, salvo em convenção coletiva através do sindicato (OLIVEIRA, 2007). Este autor define salário como nominal e global: nominal é feito através do registro da carteira de trabalho, sem as comissões, gratificações e qualquer ajuda de custo, já o salário global é o conjunto de todos os valores recebido pelo colaborador.

Chiavenato (1999, p. 224) define três tipos de salário:

- O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica à disposição da empresa, isto é, a hora, semana, mês, sendo denominados mensalistas.
- O salário por resultado refere-se a quantidade ou números de peças produzidas. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou percentagens), referente a produtividade alcançada.
- O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores; o empregado está sujeito a uma jornada de trabalho e o salário é determinado pela quantidade produzida.
- O salário por unidade de tempo é o mais aplicado nas empresas, pois esse tipo de salário está diretamente ligado às atividades, sendo que quanto maior a produção, maior será o salário.

REMUNERAÇÃO

As organizações definem remuneração como todo o valor recebido na folha de pagamento, incluído benefícios e descontos como vales, assistência médica e outros. Gonçalves (2008, p. 119) afirma que “remuneração é a soma do salário devido pelo empregador com os valores que o empregado recebe de terceiros, em decorrência do contrato de trabalho, por exemplo, a gorjeta”. Conforme CLT, Art. 457: “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”.

Uma das principais funções da empresa é a remuneração aos seus colaboradores, por isso merece sempre uma atenção especial. Mas nem sempre é fácil para seus dirigentes, exige muito mais do que um simples conhecimento administrativo, econômico e estatístico. Existem dois tipos de remuneração: por habilidade e por resultados. Por habilidade está avaliando o conhecimento adquirido, conforme suas habilidades vão aumentando a remuneração aumenta também. Já a

remuneração por resultados é a mais utilizada pelas organizações, está diretamente ligada à produtividade e a qualidade dos serviços prestados, a empresa estabelece metas as serem cumprida se os funcionários recebem gratificações pelo objetivo alcançado (MARRAS, 2005).

Conforme nos mostra a figura abaixo, as empresas têm como principal elemento da remuneração total, a remuneração básica, que é o pagamento fixo feito mensalmente aos seus colaboradores, em seguida vem os incentivos salariais e benefícios (CHIAVENATO, 2004).



Figura 3. Os três componentes da remuneração total.
Fonte: Chiavenato (2004, p. 257).

MOTIVAÇÃO

A motivação do colaborador dentro da empresa é um fator principal, pois o mesmo ajuda a empresa e não fica a procura de novas oportunidade de trabalhos além de desenvolver a função com muito mais qualiade e rapidez. Segundo Pontes (2005) o salário pode ser sim um bom estímulo, mas também não é o fator principal, existem outros motivos que fazem com que a pessoa se motive.

Salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, a perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses (PONTES, 2005, p. 31).

Muitos funcionários recebem salários melhores e nem por isso se sentem motivados, eles entendem isso como uma forma de sobrevivência. Para que possa existir um ciclo motivacional, é importante que o departamento de recursos humanos.

ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo adotada é uma organização real, porém optou-se por utilizar um nome fictício em prol ao sigilo da mesma. Desta forma, adotar-se-á o nome C Contabilidade Eirelli, no qual será caracterizada posteriormente.

A união de gerações tem resultado em um negócio coeso e de alto grau de modernidade. Os filhos dos proprietários auxiliaram na introdução de novas tecnologias e de uma nova visão de mercado, detalhe vital para a oxigenação das corporações. Com eles está um exército de colaboradores, sendo mais de 200 pessoas submetidas periodicamente a treinamentos e cursos de atualização. Este trabalho ocorre quase 100% nas dependências da empresa, que mantém em seus 2.200m² de área, um auditório onde são promovidos também *workshops* e treinamentos para clientes. A estrutura tecnológica não fica atrás: detém um sistema próprio em Delphi e banco de dados Oracle, mantidos por uma equipe de programadores.

Em 1999, uma aliança estabelecida com o Grupo de Empresas de Contabilidade Gbrasil expandiu os negócios da empresa pelo Brasil e fez a C Contabilidade evoluir nos moldes que atua hoje.

PROBLEMAS ANALISADOS

Na verificação do alto índice de rotatividade da empresa em estudo, podemos concluir que o departamento de Recursos Humanos está antigo e defasado, sem atitudes primordiais para uma boa seleção e continuação de bom trabalho desenvolvido pelo mesmo, pois uma contratação apenas para preenchimento de uma “lacuna” pode ser um “ pilar que será descartado em dois ou três meses”.

Logo, o mesmo não consegue resolução para o problema apontado pelos colaboradores, causando uma grande insatisfação com vários departamentos, ocasionando o dos principais fatores apontados nesse artigo: a desmotivação.

Entretanto, a desmotivação não é o grande problema da empresa, para curiosidade de todos, a falta de comunicação entre gestores, gerente e supervisores e grande embate dentro de um grande escritório de contabilidade, afetando diretamente os gerentes, os supervisores ou até mesmo gestores.

CONCLUSÃO

Como conclusão deste trabalho, verifica-se que a empresa que pretende não perder seus bons colaboradores para empresas concorrentes não deve ficar achando que seu departamento de Recursos Humanos é meramente para contratação, demissão e até mesmo fazer a folha de pagamento. Pois o novo departamento é a grande Administração e direção da empresa, pois está ligado diretamente com o principal valor da empresa que são seus funcionários.

Para a empresa em estudo, como fazer para diminuir sua alta rotatividade? Pergunta feita para gestores, gerentes, supervisores e auxiliares. Primeiramente a grande maioria os auxiliares buscam que seus superiores saibam fazer uma boa comunicação. Para isto, serão feitos dois cursos com gestores, gerentes e supervisores com a pauta “Comunicação Direta ou Indireta”, pois já soluciona dois problemas apontados neste estudo de caso.

Como sugestão para análise, está sendo estudada a forma de gratificação para os melhores colaboradores que atualmente está sendo em dinheiro e será trocado por viagens, jantares para lazeres familiares.

REFERÊNCIAS

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Siveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia científica. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PEREZ, A. C. A profissão contábil e o futuro. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília.

Ano 26, nº 103. Jan/Fev 1997.

ANDRADE, I. D. de. Fronteiras entre circulante e longo prazo. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília. Ano 24, nº 123. Mai/Jun 1995.

FRANCO, Hilário. A Contabilidade na Era da Globalização: Temas Discutidos no XV Congresso Mundial de Contadores em Paris, 26 a 29-10-97, compilados, traduzidos e comentados. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2004.

Site Volkswagen Disponível em:

<http://www.vwbr.com.br/ImprensaVW/Release.aspx?id=e4ba3a73-b2fe-486b-9c97-a0ff6dbef8e4>. Acesso em 14/04/2014

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

ROGGERO, Patrícia. E-Recruiting, disponível em www.administradores.com.br. Acesso em 14/04/2014.

BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

PFEFFER, Jeffrey. Vantagem Competitiva através de pessoas. São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, Aristeu de. Manual de Salários e Benefícios. São Paulo: Atlas 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de Cargos e Salários. 11 Ed. São Paulo: LTr, 2005.