

## **PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: UM MÉTODO A SER EXPLORADO**

Ana Laura Richel Da Silva

Camila Aparecida Cassanta

ORIENTADOR: Prof. Ms. Luis Mendes de Oliveira

### **RESUMO**

A Administração de Cargos e Salários como visão estratégica nas organizações, apresenta-se também como diferencial competitivo, que buscam estar no mercado como empresas sólidas. A partir dos objetivos definidos, realizamos um estudo descritivo, envolvendo pesquisa bibliográfica e toda e qualquer fonte de dados sobre o tema abordado, a fim de identificar seus conceitos, aplicabilidade, tipos e funções. Logo após, houve o desenvolvimento da teoria, onde buscamos caracterizar o significado do trabalho na vida do homem e suas motivações, recursos humanos, cargos e salários e outros demais temas julgados necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

**Palavras-chave:** organização; motivação; recursos humanos; cargos e salários

### **RESUMEN**

La Administración de Cargos y Sueldos como visión estratégica em lãs organizaciones, presentarlo también como diferencial competitivo, que intentam estar en el mercado como empresa sólida. A partir de los objetivos definidos, hisimos um estúdio descriptivo, envolviendo pesquisa bibliográfica y todas lãs fuentes de datos sobre el tema abordado, a fin de identifcar sus conceptos, aplicación, tipos de funciones. En seguida, se hizo el desarrollo de la teoría, donde intentamos caracterizar el significado del trabajo em la vida del hombre y sus motivaciones, recursos humanos, cargos, sueldos y otros temas necesarios para el desarrollo de la pesquisa.

**PALABRAS LLAVES:** organización; motivación; recursos humanos; cargos y sueldos

## **INTRODUÇÃO**

Muitas são as fases de um planejamento estratégico de Recursos Humanos. É um trabalho longo, que precisa de pessoas competentes e comprometidas com os objetivos da organização.

Como se sabe, planejar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura não é uma das tarefas mais fáceis. Embora a administração de Recursos Humanos não lide "diretamente" com fontes de receita, ela poderá certamente trazer lucros à empresa e benefícios às pessoas.

Criar um valor adicional é uma questão de saber lidar com as pessoas e obter delas o máximo de eficiência, tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para o pessoal. É preciso procurar equilibrar o planejamento de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa, pois, na maioria das vezes, é desse setor que virá o suporte para continuidade das metas planejadas.

A área de Recursos Humanos é a responsável por preparar e desenvolver as pessoas, para que, independentemente do seu setor, venham a trazer os resultados esperados. A partir desta análise, abordamos o estudo sobre a implantação do plano de cargos e salários, suas definições, seus valores e sua aplicação.

## ***O SIGNIFICADO DO TRABALHO NA VIDA DO HOMEM***

### **SIGNIFICADO HISTÓRICO**

O trabalho sempre esteve presente nas diversas civilizações, desde os tempos pré-históricos até a atualidade. Entretanto, profundas modificações em sua estrutura e relações aconteceram no decorrer de toda a evolução humana.

Estamos vivendo em meio a muitas mudanças, representadas por algumas "eras" - era do conhecimento, era do cliente, era dos serviços, era do triunfo do indivíduo, era do resgate dos grandes valores da humanidade: amor, felicidade, plenitude, honestidade, integridade, coerência, ética e cidadania. Neste cenário exige-se das organizações públicas e privadas uma mudança de enfoque, de direcionamento, de "ressignificação" do passado, dos velhos conceitos, velhos hábitos, das velhas posturas.

Para analisarmos a relação existente entre o ser humano e o trabalho, no aspecto histórico até a realidade atual, entendemos ser importante conceituar sobre este ser complexo denominado homem e sobre o trabalho.

Lançando um olhar ao longo da história, nas diferentes sociedades, o trabalho sempre existiu na vida social, onde gradativamente foi sendo estruturado pelas condições sociais, econômicas, políticas, geográficas e culturais.

De acordo com De Masi (2000, p.147) é enorme a influência do trabalho na vida do homem, pois foi com o advento da indústria que o trabalho assumiu uma importância desproporcional, tornando-se a categoria dominante na vida humana, em relação a qualquer outra coisa – família, estudo, tempo livre – permanecem subordinados.

Para vários autores quando se estuda a evolução cultural da sociedade humana, o trabalho está estreitamente vinculado a história do homem. Para poder garantir a própria sobrevivência e a procura da felicidade, o ser humano desenvolveu, e continua desenvolvendo as mais variadas atividades.

Paul Lafargue, com sarcasmo e violência, diz sobre o trabalho:

“Uma estranha loucura tomou conta das classes operárias nas nações onde reina a civilização capitalista. Esta loucura trouxe consigo misérias individuais e sociais que

há dois séculos torturam a triste humanidade. Esta loucura é o amor pelo trabalho, a paixão agonizante pelo trabalho, levada até o esgotamento da energia vital do indivíduo e de seus filhos”. (Lafargue, 2001: 143).

Em uma visão materialista o trabalho tem apenas uma função: a função de subsistência, onde o ser humano garante sua sobrevivência em termos físicos – biológicos, buscando melhorar seu conforto e de seus familiares, mantendo a vida no seu aspecto puramente material.

Em uma visão e abordagem holística o trabalho possui uma segunda função, tão importante quanto a primeira, a função do crescimento pessoal, pela qual o ser humano desenvolve sua capacidade de pensar, sentir e se relacionar, ampliando e aperfeiçoando sua inteligência e suas relações sociais, aperfeiçoando-se interiormente e buscando o equilíbrio das funções de subsistência e crescimento pessoal.

Oliveira (1999, p. 27) comenta sobre o trabalho na vida do homem:

Afirma que um homem só é completo quando sente que seu trabalho não é somente útil para ele, mas também para a sua família e para a sociedade (quando isso não acontece, o homem entra num processo de desinteresse e desestimulação ficando angustiado e deprimido: este processo muda completamente o comportamento do homem, marginalizando-o).

No Brasil, há registros de início de trabalho na época do Brasil Colônia que é o período da história entre o descobrimento, em 1500, e a independência, em 1822, quando o Brasil estava sob domínio sócio-econômico e político de Portugal.

## **MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO**

De acordo com Dejours (1999, p. 43):

“O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história que se concretiza por certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais; o trabalhador, enfim em razão de sua história dispõe de vias de descarga preferenciais que não são as mesmas para todos que participam na formação daquilo que denominamos de personalidade.”

De acordo com as palavras de Braghirolli, (2000, P.90) motivação não é algo que possa ser diretamente observado; inferimos a existência da motivação observando o comportamento. Sendo assim, um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele despendida e por estar dirigido para um objetivo ou meta.

Enfim, os valores sociais, as necessidades e as capacidades de cada indivíduo são diferentes entre si, e elas se diferenciam dentro do próprio indivíduo com o passar do tempo. Porém, segundo Chiavenato (2004, p.64), apesar de todas as diferenças existentes entre si, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhantes para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultem é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas.

Nesse sentido existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1 - O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.

2 – O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento humano não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

3 – O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

As necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força. O psicólogo americano Abraham Maslow estabeleceu uma hierarquia de necessidades.

Necessidades de segurança referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolvem, portanto a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente do emprego e da propriedade.

Em termos gerais a teoria de Maslow mostra que as pessoas são motivadas a satisfazer primeiro as necessidades mais básicas antes de tentar satisfazer as mais elevadas e que uma vez satisfeita uma necessidade, esta passa a não ser mais uma motivação.

Bateman e Snell (p. 365) afirmam que a hierarquia das necessidades de Maslow é uma teoria simplista e não totalmente precisa da motivação humana, mas que Maslow oferece três importantes contribuições:

“Em primeiro lugar, identifica importantes categorias de necessidades, que podem ajudar os administradores a criar reforçadores positivos eficazes. Em segundo lugar, é útil pensar em dois níveis gerais, nos quais as necessidades do nível mais baixo precisam ser satisfeitas antes que as do nível superior se tornem importantes. Em terceiro lugar, Maslow sensibilizou os administradores para a importância do crescimento pessoal e da auto-realização.”

Outra contribuição importante aos estudos sobre motivação foi dada por Frederick Herzberg, com sua teoria dos dois fatores. Enquanto Maslow fundamenta sua teoria de motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada).

Essa teoria distinguiu duas amplas categorias de fatores que afetam as pessoas no desempenho de seu trabalho. Ele verificou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando. E que quando se sentiam satisfeitas isso se devia ao trabalho propriamente dito.

Para Herzberg a motivação para trabalhar depende de dois fatores, os higiênicos e os motivacionais.

Fatores higiênicos: referem-se ao ambiente, as condições que rodeiam as pessoas enquanto elas trabalham. Chivenato (2004, p. 69) detalha que esse fator higiênico diz respeito também as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc.

Para Bateman e Snell (p. 365) esses fatores podem fazer as pessoas infelizes se forem administrados de forma inadequada. Entretanto independentemente de quanto esses fatores forem bons, eles não vão tornar as pessoas verdadeiramente satisfeitas ou motivadas a desempenhar sua função, eles tem a função de impedir a insatisfação com o trabalho.

Chivenato (2004, p. 69) explica que a expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais a seu equilíbrio.

Os fatores motivacionais criam a própria função, ou seja, o que as pessoas fazem no trabalho, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo. Esses fatores produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Gil (1994, p. 123) afirma que sentimento de realização,

reconhecimento e desafio, são capazes de proporcionar efeitos produtivos na satisfação no trabalho.

Enfim, para Bateman e Snell (p. 368) a Teoria dos dois fatores de Herzberg nos deixa contribuições importantes, sendo a primeira por ilustrar a importante distinção entre recompensas extrínsecas (fatores higiênicos) e as recompensas intrínsecas (fatores motivacionais), e em segundo lugar, ela lembra aos administradores de que não devem contar apenas com recompensas extrínsecas para motivar seus funcionários, mas também focalizar as recompensas intrínsecas.

Enfim, o trabalho acarreta tanto impactos positivos quanto negativos na vida do ser humano trabalhador, e esses impactos precisam ser compreendidos pela organização para que esta possa contar com os trabalhadores por inteiro, ajudando assim a atingir seus objetivos e metas assim como o trabalhador também visa atingir seus objetivos pessoais.

## ***ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS***

### **DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO E DEFINIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL**

Em meio a enorme quantidade literária sobre administração ainda fica sem respostas algumas questões sobre o que ou quais princípios ou tendências de gestão as empresas brasileiras tem adotado na área de Recursos Humanos.

O que tem sido usado pelas organizações brasileiras na busca de soluções para seus problemas com a administração de pessoas, mais especificamente com a administração de cargos e salários?

O caminho para as respostas a estes questionamentos é buscarmos conhecer um pouco do contexto histórico e da evolução das teorias sobre a área de Recursos Humanos.

Ângelo Peres define Recursos Humanos como sendo uma área que tem dupla função:

“... função 1: gerar valor para a cadeia produtiva através da captação e retenção de talentos (capital humano); função 2: ajudar a construir sonhos no coração e na mente das pessoas. O Recursos Humanos não é folha de pagamento, admissão, demissão, treinamento, etc. Estas atividades – importantes – são responsabilidades do RH, visando seu principal destino: o de ajudar a construir sonhos.” ([http://internativa.com.br/artigo\\_rh\\_05\\_06.html](http://internativa.com.br/artigo_rh_05_06.html) acessado em 03/07/2007 as 20:55h).

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Abrange o conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações, atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.

A Administração de Recursos Humanos surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 17) a Administração de Recursos Humanos tem sua origem no início do século XX, após forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais.

Carvalho explana que a necessidade de um melhor tratamento ao fator humano, a carência de mão-de-obra devido a explosão da 1ª Guerra Mundial, foi outro importante detalhe que valorizou as funções de recursos humanos, que se caracterizavam pelo controle de pessoal, administração salarial e o recrutamento de pessoal.

“Sendo assim, a área de Recursos Humanos que apresentava uma função importante de amortecer as insatisfações de pessoal e representava um órgão técnico-administrativo relativamente isolado e distante da direção da empresa, passou a ser encarada como uma

atividade que poderia também contribuir para a modernização constante das organizações como um todo” (Carvalho, P. 32)

Atualmente com a globalização da economia e o mundo cada vez mais competitivo, a tendência que se nota é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar pessoas, mas sim, administrar com as pessoas, tratando-as como agentes ativos e pró-ativos, dotados de inteligência, criatividade, habilidades mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais, físicas ou artesanais.

## **AS POLÍTICAS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS**

Partimos do princípio que as empresas têm objetivos bem delineados, planejados e orientados para o atendimento de suas metas. Para isso, desenvolvem Programas de Gestão em diferentes células da organização (processos de fabricação, distribuição, qualidade, logística, produção, etc).

As políticas de RH que funcionam como uma das ferramentas mais dinâmicas deste processo auxiliando o administrador no gerenciamento de sua funcionalidade e aplicabilidade, são guias para os procedimentos, os quais tendem a evitar que os empregados não realizem funções inadequadas e indesejáveis e nem comprometam determinada função, em outras palavras, é assegurar a existência de recursos humanos adequados motivados para as suas operações, tanto presentes quanto futuras.

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e assim, por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, sendo que estes variam de acordo com cada organização.

Os objetivos são diferentes em cada organização, logo cada uma deve desenvolver uma política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e necessidade.

Devem seguir alguns critérios que citaremos a seguir, segundo Chiavenato (2004, p. 137)

#### *Políticas de provisão de Recursos Humanos*

- *Onde recrutar, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários à organização.*
- *Critérios de seleção e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais*
- *Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização.*

#### *Políticas de aplicação Recursos Humanos*

- *Como determinar os requisitos básicos para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização.*
- *Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos.*
- *Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.*

#### *Políticas de aplicação Recursos Humanos*

- *Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização.*
- *Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos*
- *Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.*

#### *Políticas de manutenção de Recursos Humanos*

- *Manutenção direta dos participantes, tendo em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho.*
- *Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo em vista os programas de benefícios sociais mais adequados.*
- *Manter uma força de trabalho motivada.*
- *Critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança.*
- *Relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.*

#### *Políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos*

- *Diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização.*
- *Desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano.*
- *Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional.*

#### *Políticas de Monitoração de Recursos Humanos*

- *Manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativas e qualitativas da força de trabalho disponível.*
- *Auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos.*

Com base nas políticas podem-se definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades.

É através da implantação das políticas de recursos humanos que a empresa estabelece programas e incentivos que objetivam a manutenção do funcionário na empresa por mais tempo.

## **SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO**

Vivemos em um ambiente com transformações constantes, o ser humano, visando essas constantes mudanças, trabalha para que em troca de seu trabalho ele receba um salário, que é o que o faz ter poder de compra, ter status, manter sua qualidade de vida.

Pensando no poder de compra e também na motivação de seus funcionários, os administradores de recursos humanos devem adotar um sistema de remuneração adequado, que ofereça valor agregado para os empregados, compreendida por variáveis, ações da empresa, planos de aposentadoria e alternativas criativas, que considere a habilidade, competência e o desempenho dos profissionais. Para isso, é necessária a implantação de um sistema de remuneração estratégica.

Podemos dizer que a remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações.

Os empregados sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas.

Existem diversas formas de remuneração estratégica, dentre elas: salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável, participação acionária.

Abordaremos com maior ênfase a Remuneração Funcional: conhecida popularmente como PCS (Plano de Cargos e Salários). É um dos sistemas de remuneração mais tradicionais existentes e também o mais usual nas empresas em geral, implantada em conjunto com um sistema de cargos e salários para a adoção de conceitos que ajudarão a promover o equilíbrio interno.

Promove o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio externo consiste na adequação dos salários da empresa em relação aos valores praticados no mercado e o equilíbrio interno ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, gerando um sentimento de justiça entre os empregados. O equilíbrio interno ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, gerando um sentimento de justiça entre os empregados.

## **CARGOS E SALÁRIOS**

### **CARGOS**

Segundo Pontes:

“A preocupação central da Administração de Cargos e Salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio externo é conseguido através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho”.

Ambas têm grande importância na administração de recursos humanos, o que foi retratado nesse artigo várias vezes. Para tanto, algumas especificações devem ser lembradas dentro desses conceitos.

No primeiro momento faz-se uma análise do cargo, onde é importante considerar os seguintes tópicos:

- especificação do cargo;
- descrição dos cargos;
- coleta de dados;
- descrição sumária e detalhada dos cargos;

- titulação dos cargos;
- classificação dos cargos;
- catálogo;
- avaliação de cargos.

## **SALÁRIOS**

A pesquisa salarial é a busca, pela coerência externa na implantação de um sistema de cargos e salários. Para atingir seus objetivos, a pesquisa salarial deve buscar:

- abranger todas as áreas e os níveis hierárquicos da empresa para as quais se deseja implantar a estrutura de cargos e salários;
- manipular dados ajustados à mesma data-base; e
- consultar empresas semelhantes em nível, porte, ramo e localização.

Desenvolvida em três etapas, primeiramente coletam-se dados partindo-se da descrição dos cargos, níveis hierárquicos e principais responsabilidades. Em segundo lugar, tabulam-se os dados adotando-se a Média Aritmética Simples, Ponderada ou Mediana, conforme a homogeneidade dos mesmos. Na última etapa, apresentam-se os dados às empresas participantes da pesquisa, especificando-se os salários individuais, ou os da empresa patrocinadora e a tabulação.

O próximo passo é a Política Salarial, ela se constitui no conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que diz respeito aos assuntos de remuneração de seus colaboradores. Deve orientar todas as decisões específicas sobre salários, e conter, basicamente:

- Previsão de reajustes das classes salariais em função das alterações de mercado, para acompanhar o crescimento regional dos salários;
- Salário de admissão para as diversas faixas salariais;

- Aumentos salariais, coletivos e individuais, os coletivos, determinados pro índices governamentais e/ou sindicais. Os individuais, por enquadramento, mérito e promoção.

E por fim a tabela salarial, que é composta de uma matriz, onde as linhas representam o agrupamento de cargos e as colunas, os avanços por merecimento.

## **CONCLUSÃO**

No decorrer do estudo abordamos que o homem é dotado de necessidades, e é através do trabalho que ele busca supri-las, partindo do pressuposto de que o salário é um fator motivacional.

Sabemos que a política salarial não é estática, pelo contrário, é dinâmica e evolui, é aperfeiçoando sua aplicação frente á situações que se modificam os paradigmas com rapidez e por isso é necessário que as organizações estejam atentas a todos os processos de mudança que ocorrem em todos os ambientes (políticos, legais, sociais e ambientais).

Conclui-se que a Administração de Cargos e salários é de grande importância para as organizações e seus colaboradores; pois o salário de uma organização deve ser estrategicamente estudado para que não haja discrepância em relação ao mercado, que os funcionários devem sentir um elo de confiança entre eles e a empresas.

Sendo assim, a fidelidade, a motivação, o aumento da produção e a imagemda empresas no mercado em que está inserida aumentarão incalculavelmente, sendo imediata a percepção do benefício da implantação do Plano de Cargos e Salários.

## **BIBLIOGRAFIA**

DE MASI, D. A sociedade pós industrial. São Paulo: Senac, 2000.

CASTELLS, MANUEL. A sociedade em rede. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

LAFARGUE, PAUL. O direito e a preguiça. São Paulo: Hucitec, 2001.

OLIVEIRA, S. L. Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.

MAGNOLI, DEMETRIO. Para entender o Mercosul. São Paulo: Moderna, 1994.  
Disponível em: – acessado em 14 de junho de 2007 às 16:35hs

DEJOURS, C. O fator humano. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BRAFHIROLI, ELAINE MARIA. Psicologia Geral. Petrópolis: Vozes, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos Humanos, O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, ANTONIO CARLOS. Administração de recursos humanos, um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

SNELL, SCOTT. BATEMAN, THOMAS. Administração, contruindo vantegam competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

Disponível em: [http://internativa.com.br/artigo\\_rh\\_05\\_06.html](http://internativa.com.br/artigo_rh_05_06.html) - acessado em 03/07/07 as 20:55hs

CARVALHO, PEDRO CARLOS DE . Recursos humanos. Campinas: Alínea, 2000.

CARVALHO, A.V. NASCIMENTO, L.P. Administração de recursos humanos, volume 1. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2004.

PONTES, BENEDITO RODRIGUES . Administração de cargos e salários. São Paulo: LTr, 2004.

NASCIMENTO, LUIS PAULO DO . Administração de cargos e salários. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.