



FACULDADE DE NEGÓCIOS
METROPOLITANA

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PESQUISA DA IMPORTANCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DENTRO
DE DIFERENTES EMPRESAS**

Aluno: Gabriel Henrique Canavez
Orientador: Prof. Me. Silvio Luiz de Flório

RESUMO

O setor de Recursos Humanos tem a possibilidade de desenvolver diversos privilégios para organizações de seus colaboradores. Diante deste percurso, a pesquisa tem como objetivo a obtenção de melhores resultados para as empresas, explorando de forma mais eficiente seus colaboradores e atendendo suas necessidades. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi de forma interrogativa por meio de questionamento qualitativo. Posto isso, foi possível verificar a falta da participação do setor de Recursos Humanos dentro das organizações. Sendo assim, o resultado final da pesquisa permite-se notar que os candidatos participantes acreditam que seja de suma importância as empresas conterem Recursos Humanos.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Importância, Benefícios do setor de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The Human Resources sector has the possibility to develop several privileges for its employees' associations. Faced with this, a research has as its objective to obtain better results for companies, exploring their employees more efficiently and meeting their needs. The methodology used in this research was interrogative through qualitative questioning. That said, it was possible to verify the lack of participation by the associations' Human Resources sector. Thus, the final result of the survey allows us to note that the candidate participants believe that it is of paramount importance that companies contain Human Resources.

Keywords: Human Resources, Importance of Human Resources, Benefits of the Human Resources sector.

INTRODUÇÃO

O setor de Recursos Humanos tornou-se um instrumento importante para as organizações conseguirem alcançar seus objetivos. É essencial que a empresa tenha conhecimento de seus recursos disponíveis, sendo que a área de Recursos Humanos traz a possibilidade de desenvolver seus colaboradores resultando em mais eficiência e deslocando os funcionários para área de melhor rendimento.

Um dos fatores importantes que o setor de Recursos Humanos traz é o desenvolvimento da qualidade de convivência e bem-estar de seus funcionários dentro das empresas, através deste princípio os colaboradores tendem a ter sua produtividade elevada. O setor de Recursos Humanos que tem como propósito atender os interesses das empresas e seus funcionários.

Ao longo dos tempos o setor de Recursos Humanos passa por diversas modificações, o desenvolvimento de novas atividades dentro das organizações possibilita diversas oportunidades, tanto para as empresas quanto para os funcionários. As vantagens para as empresas é conhecer de perto o potencial de sua equipe e manusear suas habilidades de forma eficaz e as vantagens dos funcionários é encontrar um ambiente mais humanizado e atendendo suas necessidades.

Outra área que se beneficia com a presença do setor de Recursos Humanos são os Administradores, esses benefícios auxiliam para alcançar os objetivos, o setor de Recursos Humanos desenvolve fatores importantes para tomada de decisões e conhecendo as habilidades de seus colaboradores podendo delegar melhores as funções.

O estudo foi desenvolvido com o propósito de apresentar para as empresas o funcionamento e importância do setor de Recursos Humanos dentro das organizações, o objetivo é clarear as atuais funções do setor de Recursos Humanos, desenvolvendo possibilidades de crescimento das empresas que estão buscando espaço no mercado.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao meio do século XVI, surge o capitalismo, as fabricas reúnem diversos trabalhadores submetendo de suas atividades dentro das fabricas, aproveitando da

produtividade destes sujeitos. Marx (1996) denomina a subdivisão de produtividade dos colaboradores em diversas funções em divisão manufatureira do trabalho.

Marras (2000) aponta que tudo começou pela necessidade de as empresas terem a contabilidade de entradas e saídas de seus colaboradores, devido a atrasos, faltas e horas trabalhadas, esta contabilidade é ligada diretamente no pagamento, considerando a possibilidade de alguns descontos em seu salário, caso tenha tido algum atraso.

Trindade (2004, p.14) cita um passo importante para o capitalismo tenha sido a administração científica, sendo utilizadas pelas fabricas como instrumento.

Diante desse dilema, Frederick W. Taylor, à época de 1883 a 1929, apresentou uma alternativa de controle dos tempos e movimentos exercidos pelo trabalhador na fábrica cuja denominação batizou de “administração científica”. Sua contribuição aos donos de fábricas constituiu-se de técnicas e métodos de organização do trabalho apresentadas no intuito de eliminar desperdício e perdas sofridas pelas indústrias devido a momentos de ociosidade do trabalhador. Com isso, objetivava elevar ainda mais os níveis de produtividade alcançados com a divisão manufatureira do trabalho.

Stock (2015) reforça que para que uma empresa possua uma melhor produtividade de seus colaboradores dentro da organização deve-se ficar atendo às necessidades pessoais.

A teoria de Maslow leva em consideração cinco pontos importantes, formando uma pirâmide, sendo ela composta por condições de satisfação básica até as necessidades de alto nível de realização do ser humano, sendo:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.



Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.
Fonte: Robbins, 2002.

Esta teoria foi nomeada de Hierarquia das Necessidades de Maslow e foi desenvolvida pelo criador Abraham Maslow, sendo um psicólogo norte americano.

O Setor de Recursos Humanos entende-se que, um ponto importante está ligado com o bem-estar de seus colaboradores dentro das organizações, Ulrich (2002) considera fundamental um funcionário globalizado conhecer todas as partes e desempenhos sobre as organizações.

De acordo com Dessler (2003) a organização de Recursos Humanos deve trazer a iniciativa, a manutenção e o gerenciamento dos interesses das empresas e de seus colaboradores, desenvolvendo atividades e buscando compreender as necessidades de seus colaboradores.

Área de Recursos Humanos não se limita apenas as partes burocráticas como eram vistas antigamente, sendo somente para admissão de novos colaboradores ou admissão.

De acordo com Cruz e Santana (2015, p. 37) a Gestão de Recursos Humanos passou por algumas mudanças, sendo nomeada de processos, ao todo são cinco processos.

O de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas, que formam um processo global e dinâmico independente da sua sequência. Os subsistemas Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Planejamento Estratégico, Administração dos Cargos, Salários e Benefícios, Plano de Carreiras e Retenção de Talentos, Comunicação Interna, Endomarketing e Avaliação de Desempenho, providenciam de forma inesgotável

valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna.

Sobral (2008) cita alguns benefícios do setor de Recursos Humanos que são consideráveis para as empresas, como o impacto positivo sobre a organização e toda uma vantagem competitiva.

Trazendo as vantagens em consideração o setor de recursos humanos delega algumas funções que interfere diretamente com em seus colaboradores, buscando sempre devolver, melhorar suas habilidades, motivações, resolvendo alguns problemas internos e delegar melhor as funções de acordo com cada colaborador. Com isso a produtividade dentro da organização ganha um impacto considerável com a qualidade prestada pelos funcionários e conseqüentemente a empresa se torna mais competitiva perante seus concorrentes.

A contratação de um profissional qualificado na área de recurso humanos delega diversas responsabilidades, como por exemplo: uma análise da vaga, um desenho das funções do cargo, o recrutamento, treinamento qualificado, podendo direcionar a empresa e seus colaboradores onde que seus objetivos e estratégias sejam alcançados (CHIAVENATO, 1997).

O Setor de Recursos Humanos tem como seus maiores desafios o recrutamento de talentos humanos de acordo com os objetivos das organizações, buscando o melhor desempenho para a organização com sujeitos qualificados para determinado cargo (SOBRAL, 2008)

Chiavenato (2009) traz em consideração a grande ampliação da Área de Recursos Humanos, conforme essa ampliação Área de Recursos Humanos passou a desenvolver uma maior atividade dentro das organizações sendo elas o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, recrutamento, treinamento e desenvolvimento.

O setor de Recursos Humanos dentro das empresas é resumido em poucos departamentos, como folha salarial, recrutamento, treinamento e demissão e controle de benefícios.

Na administração de recursos humanos Dessler (2003) justifica a relação e responsabilidade do profissional no setor de Recursos Humanos com a empresa, uma das funções na qual tem responsabilidade de gerenciamento e de organizar as

funções de seus colaboradores, de forma que na contratação seja preenchida por candidatos com características que sejam adequadas para vaga.

Entre estas práticas e políticas estão:

Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário), prever a necessidade de trabalho e recrutar candidatos, selecionar candidatos, orientar e treinar novos funcionários, gerenciar recompensas e salários (como remunerar funcionários), oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário. Assim, isso é o que o gerente precisa saber sobre oportunidades iguais e ações afirmativas, saúde e segurança do funcionário, queixas e relações trabalhistas (DESSLER, 2003, p. 2).

De acordo com Chiavenato (2009), demonstra uma grande importância dos profissionais da Área de Recursos Humanos dentro das organizações, este ponto de vista é relevante para os administradores, evoluindo alguns pontos na empresa, como desenvolver as habilidades e potencialidades dos funcionários e deixando a empresa mais humanizada.

O Setor de Recursos Humanos está ligado diretamente com os administradores, auxiliando para tomada de decisões, isso ocorre pelo fato de conhecer as habilidades dos colaboradores e conseguir deslocar para que possam efetuar com mais eficiência e eficaz as estratégias da organização.

Sobre a administração nas empresas, Maximiano (2004) entende que, o setor de Recursos Humanos traz algumas ferramentas que facilitam para o auxílio nas tomadas de decisões dos administradores e gerentes, com a intenção de melhorar aceitabilidade nas tomadas de decisões trazendo um aumento em seus lucros e patrimônios da empresa.

Os administradores têm como sua responsabilidade planejar, organizar executar e controlar, resultando em ações que promovam a melhoria nas empresas. Esse processo, segundo Maximiano (2004, p. 34) "[...] compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle".

Pode ser entendido como:

Planejamento: processo em que são traçados os planos e objetivos para o futuro da empresa, ou seja, busca influenciar o futuro da organização. Organização: processo em que os recursos são alocados de maneira facilitada para que o planejamento seja

executado, e o resultado desse processo chama-se Estrutura Organizacional. Liderança: processo de gestão de pessoas com o objetivo de envolvê-las no trabalho para alcançar os objetivos da empresa. Execução: processo de realização das atividades que foram planejadas, através do capital humano e das ferramentas disponíveis. Controle: processo que garante a realização dos objetivos. Nesse assunto, todas as atividades exercidas são conferidas e são avaliadas as obrigações da coordenação e os alvos a serem aperfeiçoados. (MAXIMIANO, 2004, p. 34).

As empresas de pequeno porte ou empresas familiares normalmente não contam com o setor de Recursos Humanos. Empresas que contam com profissionais de Recursos Humanos tem a vantagem de entregar planejamentos para que seus gestores e desenvolvendo as habilidades de seus colaboradores entregando o produto com a qualidade esperada (STOCK, 2015).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Está pesquisa foi desenvolvida de forma investigativa, buscando opiniões sobre o tema citado anteriormente, usando um formato de questionamento quantitativo, sendo utilizado um programa online, esta pesquisa tem o disparo por uma rede social, buscando atender todos os públicos sem restrições de público-alvo. em um formato de link, esta pesquisa ficou disponível para o acesso cerca de 168 horas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi enviado um questionário para diferentes pessoas para averiguar a conhecimento sobre recursos humanos e a vivência deste setor nas empresas em que trabalham.

Para estabelecer o tamanho da empresa foi utilizado como referência os dados do SEBRAE (2013) conforme o quadro 1:

Quadro 1: Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

Participaram da pesquisa 103 pessoas, sendo que destas 42,7% são do sexo feminino e 57,3% do sexo masculino.

Em relação à idade dos participantes foi realizado uma categorização, entre 18 e acima de 51 anos. Na primeira categoria (18 a 25 anos) participaram 40 pessoas; na segunda categoria (26 a 35 anos) 35 pessoas; terceira categoria (36 a 50 anos) 22 pessoas e por fim 6 pessoas acima de 51anos participaram da pesquisa. A porcentagem de pessoas em cada categoria está demonstrada no gráfico abaixo.

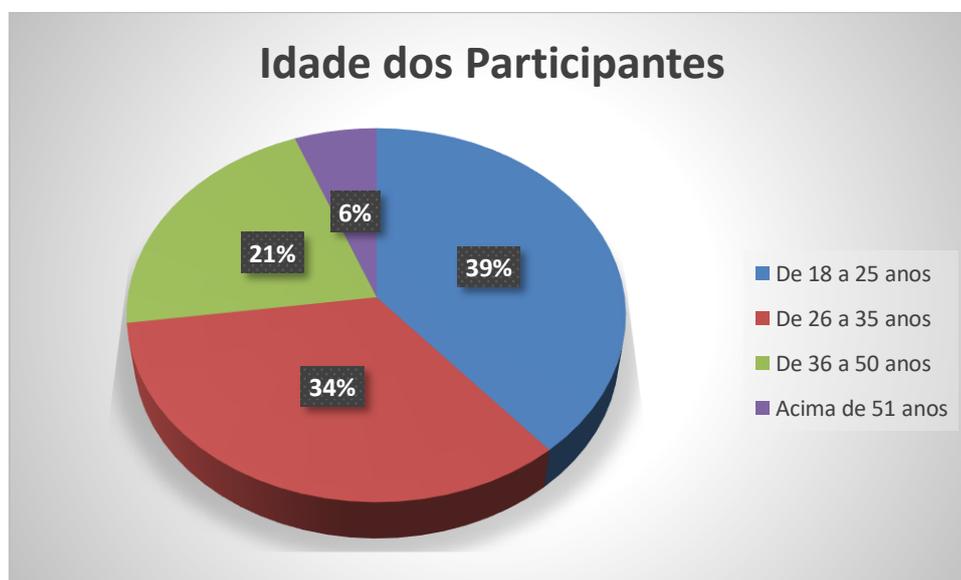


Gráfico 1- Idade dos participantes da pesquisa dividida por categoria.
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo, 2020.

Destes 103 participantes da pesquisa apenas 3 participantes não estavam trabalhando no momento da pesquisa, totalizando 97,1% dos participantes trabalhando atualmente.

Também foi perguntado aos participantes sobre a atividade desenvolvida na empresa em que está trabalhando; 28 participantes trabalhava na área administrativa, 23 na área de atendimento; 27 na área comercial, 11 na área operacional, 1 em cartório, 1 professor e pesquisador, 1 professora, 1 socorrista, 3 educacional, 1 fiscalização e 7 não souberam responder. Foi realizado agrupamento de áreas e quando não foi possível foi alocado no grupo outros.



Gráfico 2- Atividade desenvolvida na empresa pelos participantes.
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo, 2020.

Seguindo os questionários seguimos caracterizando as empresas segundo: o porte da empresa e ao setor.

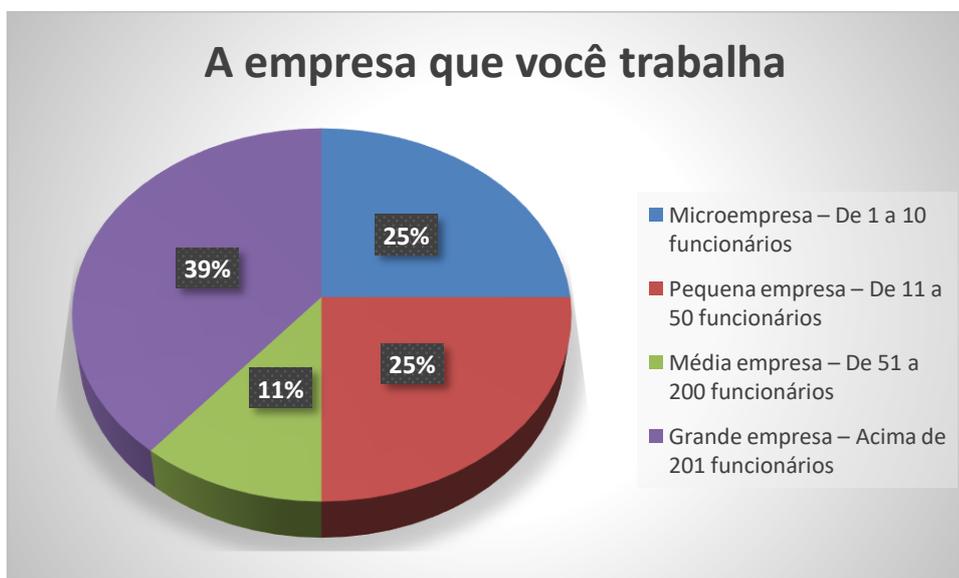


Gráfico 3- Porte da empresa que os participantes trabalham.
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo, 2020.

Pode-se observar que os participantes que responderam ao questionário 39% trabalham em empresa que é considerado de grande porte, acima de 201 funcionários, seguido de microempresa e pequena empresa com 25% e com menos participantes trabalham na empresa de médio porte.

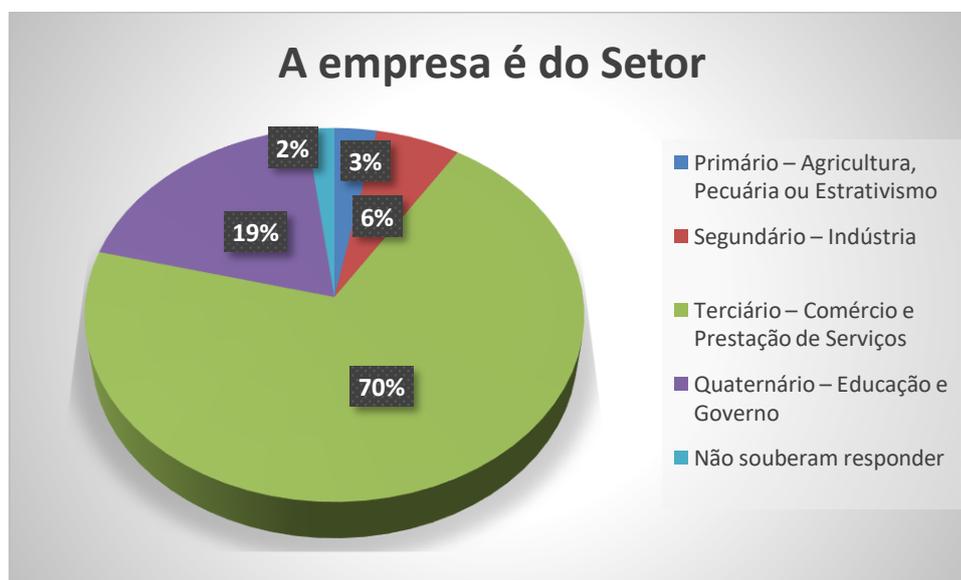


Gráfico 4- Caracterização da empresa por setor.
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo, 2020.

Quadro 2- Informações sobre os recursos humanos da empresa levando em consideração o porte da empresa.

A empresa que você trabalha é:	Sua empresa possui o Setor de Recursos Humanos:	Se sim, quantos profissionais atuam na área?	O profissional de RH teve participação em sua contratação?	Houve algum plano de crescimento profissional na organização de seu trabalho?		
Microempresa	25	8	De 1 a 5	8	4	4
Pequena empresa	25	13	De 1 a 5	13	3	12
Média empresa	11	11	De 1 a 5	11	4	5
Grande empresa	39	39	De 1 a 5	12	6	8
			De 6 a 10	6	2	3
			Ou acima de 10	19	17	14
			Não responderam	2	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo, 2020.

O resultado das informações relacionado aos recursos humana das empresas que os participantes trabalham atualmente estão na tabela acima, foi correlacionadas as informações de quatro perguntas ao porte das empresas.

Pode-se observar que do total de participantes que trabalha em microempresa, 25, oito pessoas responderam que em suas empresas há o setor de RH e em todas estas microempresas há de 1 a 5 profissionais de RH, sendo que apenas quatro os profissionais de RH participaram da contratação e por fim quatro participantes disseram que há plano de crescimento profissional na organização de seu trabalho.

Há também 25 participantes que trabalham em empresa de pequeno porte, sendo que 13 afirmaram que há o setor de RH, sendo relativamente maior do que nas microempresas, o total de profissionais também é 1 a 5 profissionais e mesmo o número sendo maior de empresa com RH, apenas 3 relataram que o profissional do RH participou da contratação e três vezes mais pessoas que trabalham em pequenas empresas tem algum plano de crescimento profissional na organização em relação à microempresa, totalizando 12 pessoas.

Na empresa de médio porte no qual está representada por 11 participantes revelou que há setor de RH nas 11 empresas e em todas a quantidade de profissionais é 1 a 5 profissionais assim como na empresa de pequeno porte e na microempresa. Somente 4 profissionais de RH participaram de contratação e 5 pessoas relatou que há algum plano de crescimento profissional na organização de seu trabalho, esta quantidade de pessoas que tem um plano de crescimento está muito próxima das pessoas que trabalham em empresas de pequeno porte.

Finalmente, 39 pessoas que trabalham em empresas de grande porte afirmaram que há setor de RH em todas, no entanto, há variação de quantidade de profissionais de RH. No grupo de pessoas que trabalham em grandes empresas 12 disseram que há de 1 a 5 profissionais na empresa e eles participaram em seis contratações, sendo que oito disseram que há algum plano de crescimento profissional na organização, já nas empresas que há de 6 a 10 funcionários de RH, somente dois participaram do momento da contratação e somente três disseram que há algum plano de crescimento profissional na organização. Empresas em que há 10 ou acima de 10 funcionários de RH na empresa contratou e no momento o profissional do RH estava presente foram 17 funcionários de 19, sendo que 14

declarou que há algum plano de crescimento profissional na organização de seu trabalho. Dois participantes não responderam a quantidade de funcionários de RH, no entanto, no momento de contratação destes dois participantes os profissionais do RH estavam presentes e em uma empresa há algum plano de crescimento profissional na organização de trabalho.

No Próximo gráfico traz as considerações pessoais de cada candidato, a pergunta foi para que possa ser respondida de acordo com cada experiência vivida profissionalmente, tendo as seguintes informações onde 1 não é importante e 10 muito importante. A pesquisa trouxe o resultado que 62,1% que acreditam ser muito importante a empresa possuir o Setor de Recursos Humanos.

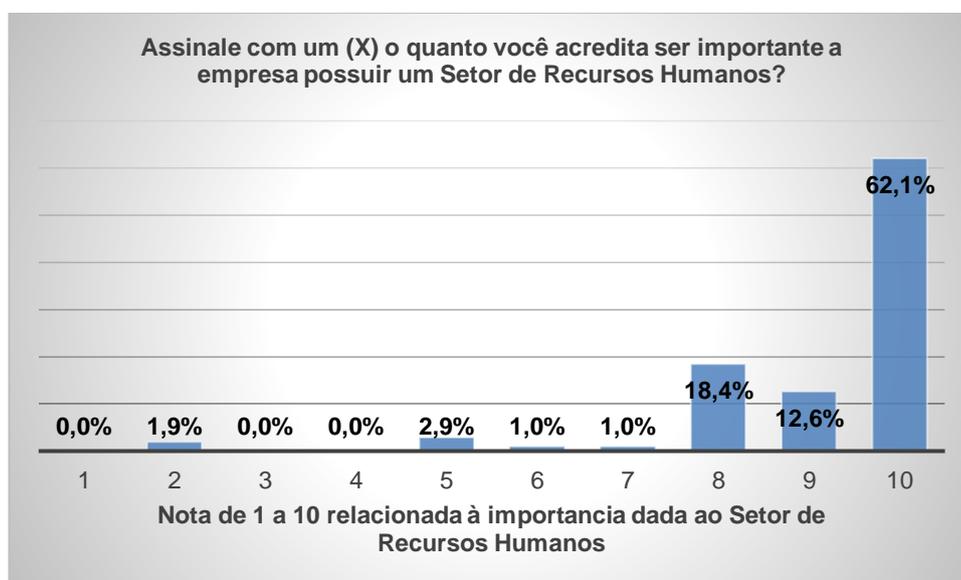


Gráfico 5 – Importância das empresas possuir setor de Recursos Humanos.
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo, 2020.

Foi perguntado aos participantes se acreditam que as empresas sem RH possam alcançar o mesmo desempenho de empresas com RH, onde 85,4% dos participantes acreditam que não teria o mesmo desempenho.

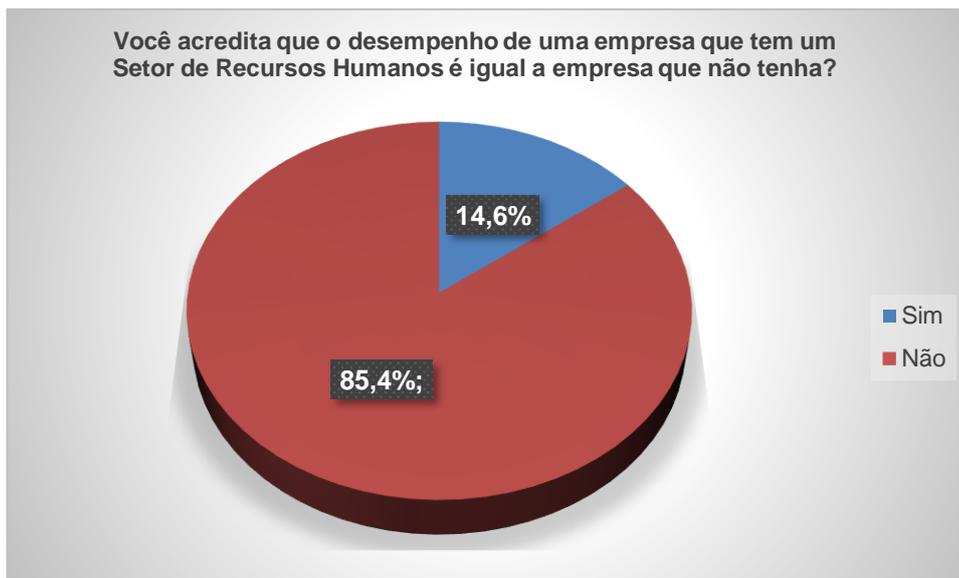


Gráfico 6 – Comparação de desempenho.
 Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo, 2020.

Trazendo em consideração que o setor de Recursos Humanos hoje não se trata apenas das partes burocráticas como, contratação, demissão e pagamentos, foi perguntado aos candidatos o quanto representa, uma empresa obter um RH dentro das empresas, e foi concluído que 57,3% dos participantes entende-se ser muito importante.

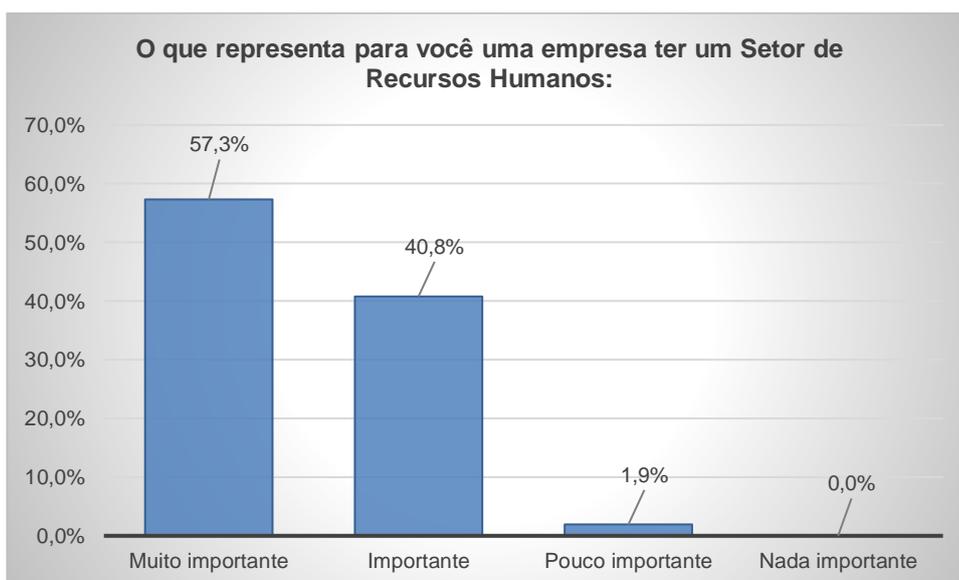


Gráfico 7 – Relevância do RH dentro das empresas.
 Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo, 2020.

O questionário conta com uma extensão para o candidato possa expor sua opinião sobre o trabalho do Recursos Humanos dentro das organizações.

Entre uma das respostas dos candidatos, ele cita algumas funções do setor de Recursos Humanos, e com sua observação ele acredita que o acompanhamento destes profissionais no dia a dia do trabalhador, faz com que o funcionário e a empresa estejam mais próximos agregando em diversos fatores.

“O setor de RH é responsável por todo o trabalho de, benefícios, pagamentos entre outras coisas do tipo para o funcionário, mas não só isso, o setor de RH também é responsável por analisar, e acompanhar o desenvolvimento, ou declínio, é também muito importante, para organização ações e planos de incentivos dos colaboradores. A relação com o funcionário e a empresa é diretamente ligada pelo setor”.

E a outro candidato que traz uma observação que forma um complementando da resposta citada acima:

“O setor de recursos humanos tem como finalidade, fazer a ponte entre empregador e empregado, buscando melhorias que incentivam o empregado na qualidade e desempenho de suas atividades”.

De acordo com as ideias destes candidatos, o Setor de Recursos humanos vem tornando-se um fator importante para que os empregados estejam diretamente comprometidos com a empresa, expondo suas necessidades para os gestores, e trazendo a organização para um lado mais humanizado, buscando ouvir e atender seus colaboradores.

Outro fator comentado por um candidato foi a importância do setor de Recursos Humanos para desenvolvimento dos profissionais dentro das organizações e menciona que pode se um facilitador de conflitos nas organizações.

“É fundamental a atuação dos profissionais da área de RH, para o crescimento dos colaboradores, melhor desenvolvimento dos cargos, plano de carreira, treinamento e até mesmo na harmonização do clima organizacional. O departamento de RH pode ser um grande facilitador na resolução de problemas e conflitos internos das operações”.

Um dos candidatos cita a evolução da tecnologia dentro das organizações, essa tecnologia pode ser considerada hoje como a Quarta Revolução Industrial sendo uma mistura de avanço na produção com sistemas inteligentes afetando diretamente as organizações e os empregados, trazendo diversas formas de trabalho e resultados.

“Ele é essencial. No entanto, o departamento de "recursos humanos" está cada vez mais virando departamento de "recursos eletrônicos". Já não é feito por pessoas "humanas" e o foco está cada vez mais distanciando da parte humana do "funcionário" à medida que tem outras preocupações. Não sei se isso é bom ou ruim”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apresentar alguns pontos que os Recursos Humanos desenvolvem dentro das organizações, bem como seus fatores fundamentais para desenvolvimento no mercado, tornando-se assim mais competitiva.

Posto isto, o setor de Recursos Humanos desenvolve também benefícios essenciais para seus colaboradores, estes benefícios envolvem, planos de carreiras, treinamentos, bem como ambientes mais humanizados para atendimento as necessidades deles.

Por tanto, neste artigo científico foi possível identificar que os candidatos demonstraram a real importância das empresas possuírem um setor de Recursos

Humanos, interferindo diretamente em seus resultados, como por exemplo, delegando funções e conseqüentemente a eficácia de seus colaboradores em suas respectivas funções.

REFERÊNCIAS

MARRAS, Jean Pierre. (2000) Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. (5a. ed.) São Paulo: Futura.

MARX, K. O capital: crítica da economia política. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.^a edição, São Paulo: Ed. Makron Books, 1997, 919p.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: **o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

SOBRAL, Filipe, PECCI, Alketa, Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro, Ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2008 Pag. 329.

STOCK, F. S. **Implantando O Rh Em Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=ehg0jzkcr> Acesso em: 10 abr. 2016.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, Tamires Assis da e SANTANA, Lídia de Chagas. Recursos Humanos: **Presente nas organizações mas desconhecido**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jan 2015, Vol. 02, nº 01, p. 33-56, ISSN 2258-1166. Disponível em: http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECURSOS_HUMANOS_PRESENTE_ORGA_NIZACOES.pdf Acesso em 20 de Maio de 2018.

ULRICH, David **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Ed. São Paulo: Futura, 2002.