ROTATIVIDADE DE PESSOAL: CAUSAS E CONTROLES

MARIA LUZIA SOUZA ALMEIDA

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

8º PERÍODO 2009-2

lili.se@ig.com.br

RESUMO

Uma empresa não é formada somente por prédios, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu "sangue e "cérebro". Porém, estas pessoas são parte integrante de um processo de rotatividade que também chamamos de *Turnover* e tem sido usado por Organizações na busca para tentar melhorar os seus processos e consequentemente seus resultados. Esse artigo apresenta causas e formas de controle para o índice de rotatividade com o intuito de auxiliar a administração de suas atividades diante do contexto empresarial em que se encontra. O *Turnover* é necessário nas organizações, desde que seu índice esteja sob controle e tenha uma função estratégica, enfim, o importante não é eliminar o *Turnover* e sim mantê-lo sob controle.

Palavras-Chave: Rotatividade de Pessoal – Organizações - Colaboradores

ABSTRACT

A company is not formed only for buildings, furniture, equipment or technology. His greatest asset is their professional talents. People who engage in the organization is that they are truly your blood and brain. However, these people are part of a process of rotation that also called turnover and has been used by organizations seeking to try to improve their processes and therefore their results. This article presents the causes and ways to control the turnover rate in order to assist the administration of its activities on the business environment in which it is. Turnover What is needed in organizations, since their content is under control and has a strategic role, in short, the important thing is not to eliminate turnover, but keep it under control.

Keywords: Turnover Staff – Organizations – Employees

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1 – INTRODUÇÃO

Este trabalho foi motivado pela minha experiência no setor de departamento pessoal no qual percebi a rotatividade de pessoas, conhecida por *Turnover* que está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. Afinal, cada dia cresce a consciência de que esse é um “grande buraco“ negro não somente nas finanças, mas também no dia a dia das empresas.

Já foi o tempo em que as pessoas permaneciam nas organizações por anos e anos, muitas até mesmo tinham como objetivo se aposentar na organização em que um dia fora contratada. Na "Era do Conhecimento", umas das características do "trabalhador do conhecimento", termo adotado por Peter Drucker (2000) para se referir ao trabalhador do século XXI, é a mobilidade em busca de melhores oportunidades, ou mesmo a execução de projetos com tempo determinado de execução.

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de apresentar a função do acompanhamento e controle do índice do *Turnover* dentro das organizações, e como auxilia a administração no controle de suas atividades diante do contexto empresarial em que se encontra. O *Turnover* é necessário nas organizações, desde que seu índice esteja sob controle e tenha uma função estratégica. Então a questão não é eliminar o *Turnover* e sim mantê-lo sob controle.

Alto nível de rotatividade é um problema para as organizações, pois gera perda técnica, financeira e compromete os resultados da organização. A média das empresas brasileiras tem um alto índice de rotatividade (entre trinta e quarenta por cento). Este índice demonstra que é oneroso para a empresa a rotatividade de pessoal, pois a cada saída de funcionário, normalmente, segue de uma admissão de outro funcionário, e este giro cria um custo alto de mão-de-obra. Com isso, identifica-se que a rotatividade de pessoal ou *Turnover* vêm aumentando no país. Segundo estudos do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (publicados em 2007), no ano de 2006 a taxa mensal de rotatividade no Brasil era de 3,5% ao mês, que representa um índice anual de 42%. Em 2002, este índice era de 35% ao ano, ou seja, em cinco anos a rotatividade aumentou 20%, o que significa que em aproximadamente 2,5 anos, as empresas trocam seus quadros de funcionários.

A elaboração deste trabalho foi realizada através de pesquisa bibliográfica e análise teórica baseada em sites com estudos e títulos das obras dos autores Machado (2005), Saviani (1997), Chiavenato (1997,2004), Leite (2006), Martins (2004), Bohlander (2003), e Ribeiro (2006).

Este artigo está organizado em quatro seções, incluindo-se esta introdução sendo a seção 1. A seção 2 trata da rotatividade de pessoal, apresentada através de bases teóricas do estudo, assim

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

como índice de rotatividade e sua importância baseando-se na obra de Chiavenato (2000). Na seção 3 será apresentado o custo da alta rotatividade, como analisar e reduzir o índice de rotatividade da empresa e, finalmente, na seção 4, serão apresentadas as considerações finais.

2 – ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Observa-se que o termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Nesta seção será utilizado como referencial teórico a obra de Chiavenato (2004), citada livremente.

> A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas pra compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização, podendo ser por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização. (Chiavenato 2004, p. 87).

O desligamento por iniciativa do funcionário ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. Assim, o empregado pode deliberar pela rescisão do contrato, pedindo demissão, na rescisão indireta ou por aposentadoria. Martins (2004, p.390), diz que "Não existe realmente 'pedido de demissão', mas comunicação do empregado de que não vai mais trabalhar. O pedido não precisa ser aceito. É ato unilateral. O empregado apenas afirma que não vai mais comparecer ao trabalho".

A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, no mercado de trabalho.

Portanto, o funcionário pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos.

Desligamento por iniciativa da organização (demissão) ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho.

Quando a demissão se torna indispensável, as organizações utilizam critérios discutidos e negociados com seus funcionários ou sindicatos, para evitar problemas de redução do moral e

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

fidelidade que afetam a produtividade, minimizar possíveis ações judiciais e assistir aos ex-funcionários na recolocação profissional.

Percebe-se que o elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Daí a necessidade de mensurar o nível de desligamentos na organização, em relação ao tamanho da força de trabalho.

> A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existentes. Essa fórmula funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização. (Chiavenato 2004, p. 88).

Também diz que a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dessa, forma, mais uma vez pode-se concordar com Chiavenato (2000), que um dos problemas com que o executivo de recursos humanos se defronta em uma economia competitiva é saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e "econômica". Muitas vezes, na manutenção de uma política salarial restritiva o fluxo incessante de recursos humanos, por meio de uma rotatividade de pessoal elevada, pode sair muito caro.

A Rotatividade de Pessoal avalia a alternativa mais econômica. Saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses.

Referindo-se à determinação do custo da rotatividade de pessoal, podemos citar os custos primários e secundários, como demonstrado a seguir.

Os **custos primários da rotatividade de pessoal** são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro. Incluem:

1. Custo de recrutamento e seleção:

- Despesas de emissão e processamento da requisição de empregado;
- Despesas de manutenção do órgão de recrutamento e seleção (salários do pessoal de recrutamento e seleção, encargos sociais, horas extras, material de escritório, aluguéis pagos etc.);
- Gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, material de recrutamento, formulários etc.;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- Gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos; e
- Despesas de manutenção do órgão de serviços médicos (salário do pessoal da enfermaria, encargos sociais, horas extras etc.) rateadas pelo número de candidatos submetidos a exames médicos de seleção.

2. Custo de registro e documentação:

- Despesas de manutenção do órgão de registro e documentação de pessoal (salário, encargos sociais, horas extras, material de escritório, alugue pagos etc.); e
- Gastos com formulários, documentação, anotações, registros, processamento de dados, abertura de conta bancária etc.

3. Custo de integração

- Despesas do órgão de treinamento (se for este o órgão responsável pela integração do pessoal recém-admitido na organização; se a integração for descentralizada pelos vários órgãos do sistema de recursos humanos da organização – recrutamento e seleção treinamento, serviços sociais, higiene e segurança, benefícios etc. – deve-se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado ao programa de integração de novos empregados), rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa de integração; e
- Custo do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.

4. Custo de desligamento:

- Despesas do órgão de registro e documentação relativas ao processamento do desligamento do empregado (anotações, registros, comparecimentos a homologações na Justiça do Trabalho, no sindicato de classe etc.), rateadas pelo número de empregados desligados;
- Custo das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador aplicado às entrevistas de desligamentos, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios conseqüentes etc.);
- Custo das indenizações pelo tempo anterior à opção pelo FGTS, conforme o caso; e
- Custo da antecipação de pagamentos relacionados com férias proporcionais, 13° salário proporcional, aviso prévio (com ou sem a contraprestação do serviço pelo empregado), multa do FGTS etc. (CHIAVENATO, 2000, p. 185).

Os custos primários constituem a soma do custo de admissão mais o custo de desligamento.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

O custo de admissão per capta é calculado somando-se os itens 1, 2 e 3, dentro de certo período de tempo, e dividindo-se o resultado pelo número de empregados admitidos naquele período.

O custo de desligamento per capta é calculado somando-se os dados do item 4, dentro de certo período de tempo, e dividindo-se o resultado pelo número de empregados desligados (por iniciativa dos próprios empregados ou da organização).

Por serem basicamente quantitativos relacionados com o desligamento e conseqüente substituição do empregado. Referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade.

Os **custos secundários da rotatividade de pessoal**, de acordo com Chiavenato (2000, p. 188), incluem:

1. Reflexos na produção
   - Perda de produção causada pela vaga deixada pelo empregado desligado, enquanto este não for substituído;
   - Produção inferior – pelo menos durante o período de ambientação – do novo empregado no cargo; e
   - Insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.
2. Reflexos na atitude do pessoal
3. Imagem, atitude e predisposições que o empregado que se está desligando transmite aos colegas;
4. Imagem, atitudes e predisposições que o empregado que se está iniciando transmite aos colegas;
5. Influência de ambos os aspectos citados sobre o moral e a atitude do supervisor e do chefe; e
6. Influência de ambos os aspectos citados sobre a atitude dos clientes e fornecedores.
   - Custo extra laboral:
   - Despesas de pessoal extra ou horas extras necessárias para cobrir a vaga existente ou para cobrir a deficiência inicial do novo empregado;
   - Tempo adicional de produção causado pela deficiência inicial do novo empregado;
   - Elevação do custo unitário de produção com a queda da eficiência média provocada pelo novo empregado; e
   - Tempo adicional do supervisor aplicado na integração e no treinamento do novo empregado.

7. Custo extra-operacional:
   - Custo adicional de energia elétrica, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- Custo adicional de lubrificação e combustível, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado;
- Custo adicional de serviços de manutenção, utilidades, planejamento e controle de produção, expediente etc., que se torna mais elevado perante o índice reduzido de produção do novo empregado;
- Acréscimo de acidentes – e consequentemente de seus custos diretos e indiretos -, devido à sua intensidade maior no período de ambientação inicial dos recém-admitidos; e
- Acréscimo de erros, refugos e problemas de controle de qualidade provocado pela inexperiência do novo empregado (CHIAVENATO, 2000, p. 187).

Os cálculos dos custos primários e secundários da rotatividade de pessoal poderão ter maior ou menor desdobramento, conforme o nível de interesse da organização. Mais do que o simples resultado numérico e quantitativo desses dados, o que realmente importa é a conscientização, por parte dos dirigentes das organizações, dos reflexos profundos que a rotatividade elevada de recursos humanos pode trazer não só para a organização, mas também para a comunidade e para o próprio individuo.

Diante do exposto, infere-se que alguns efeitos da rotatividade podem ser visualizados, como:

I - O aumento da indenização vai penalizar as empresas que menos despedem e que têm em seus quadros funcionários que acumularam recursos de grande monta no FGTS. Elevou-se, assim, o seu passivo trabalhista. Na hora das demissões - pois não há emprego vitalício - a indenização será acrescida de 25%, sobre um valor alto.

II - As empresas que estão em expansão, antes de contratar, avaliarão com mais cuidado as alternativas de mecanização e automação, podendo antecipar a incorporação de tecnologias poupadoras de mão-de-obra. Seria bem melhor se as tecnologias entrassem a seu tempo e por razão de produtividade, e não pelo encarecimento do fator trabalho em um País que precisa criar tantos empregos.

III - A elevação da indenização da dispensa, portanto, corre o risco de gerar efeitos contrários ao pretendido, desorganizando ainda mais o mercado formal; penalizando quem despede menos; punindo quem admite e demite mais - sem falar no aumento de custos, perda de competitividade e desestímulo à contratação. No mercado de trabalho a regra é clara: a cada dificuldade que se cria na hora da saída, criam-se duas na hora da entrada.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3 – CUSTOS, ANÁLISE E REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Os custos relacionados ao índice de rotatividade variam muito de empresa para empresa, de cargo para cargo, e de setor para setor. Por exemplo, um alto índice de rotatividade numa empresa de confecção é muito menos impactante financeiramente que um alto índice de rotatividade numa equipe de desenvolvimento de um grande software, que por sua vez, é muito menos impactante que um alto índice de rotatividade de executivos de uma empresa.

Os principais custos, diretos e indiretos, que estão ligados a um alto Índice de rotatividade são:

- Encargos demissionais e admissionais. E não são poucos.
- Busca do novo funcionário no mercado. Muitas vezes através de empresas especializadas.
- Treinamentos para o novo funcionário. Mais ou menos dependendo da função.
- Tempo de adaptação do novo funcionário. Leva tempo até ele pegar o ritmo da empresa e nesse período pode comprometer a produtividade dos colegas ao seu redor.
- Oportunidades perdidas. A empresa que está trocando de funcionário, tem maior probabilidade de perder alguma boa oportunidade por não estar 100% preparada no momento.

Os custos relativos a rotatividade são custos que podem ser muito altos dependendo do caso, mas também são custos que podem ser evitados quando a empresa toma os devidos cuidados com seus funcionários, para manter o Índice de rotatividade baixo. Cada caso é um caso que precisa ser avaliado independentemente, para montar uma planilha de custos mais precisa e descobrir quanto a empresa está perdendo.

Como calcular o Índice de Rotatividade e descobrir se ele está alto ou baixo?

O cálculo do Índice de Rotatividade é simples:

1. Determine um período, digamos, 6 meses.
2. Faça a média das admissões e demissões do período. Por exemplo, 4 admissões e 4 demissões, a média fica 4.
3. Divida este valor pelo número de funcionários no início do período. Se obtiver 10 funcionários e resultado fica 0,4.
4. Este é o Índice de Rotatividade. Neste exemplo, 40% em meio ano.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

O índice de rotatividade de pessoal ou *turnover* é medido pela média de funcionários admitidos e demitidos (na empresa ou no setor) no período, dividido pelo total de funcionários no início do período. Veja a fórmula 1 abaixo.

```
      (admissões + demissões) / 2
IR = ---------------------------- * 100
           efetivo inicial
```

Fórmula 1 Taxa de Rotatividade

Fonte: MTE

Por exemplo, se no início do mês uma empresa tinha 10 funcionários, admitiu 1 e demitiu 2, seu índice de rotatividade neste mês será de 15%.

O Índice de rotatividade apenas determina o giro de pessoal num determinado período. E o giro leva em consideração apenas as pessoas que entram e saem da empresa sem que isso estivesse planejado. Novas contratações realizadas puramente por crescimento da empresa não devem ser consideradas. Por quê? Simplesmente porquê essas contratações não serão feitas para substituir outro funcionário, e sim para expandir a empresa. Substituição de pessoal, isso sim é giro, isso é rotatividade.

E como saber se o Índice de Rotatividade está bom ou ruim?

Determinar se a rotatividade de empresa está alta ou baixa não é tão simples. Isso está mais para uma opinião (que varia de pessoa para pessoa) do que uma ciência exata. Além disso, são muitos fatores que podem influenciar o índice para cima ou para baixo:

- Rotatividade do mercado (e da concorrência)
- Economia do país e do estado
- Área de negócio da empresa
- O tamanho da empresa
- A gestão da empresa

Calcular o índice de rotatividade é muito fácil. O difícil é utilizar este número para ajudar na gestão da empresa. Rotatividade em alta = Gestão em baixa.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Os custos de um índice de rotatividade de pessoal alto em uma empresa podem estar escondidos.

Normalmente, cada saída de um funcionário gera a contratação de outro. Neste momento a empresa já teve um custo para selecionar e recrutar o novo funcionário. Depois disso terá que treiná-lo, o que é feito utilizando o tempo de outros funcionários. Além disso, tem o tempo perdido entre a saída do antigo funcionário para a entrada e treinamento do novo, onde nada foi produzido, o tempo desperdiçado pelos gerentes, oportunidades perdidas pela falta de mão-de-obra, sem falar nas burocracias existentes nas demissões e admissões (contratos, exames médicos, etc).

Em algumas empresas, o custo médio da troca de um funcionário chega a 08 vezes o salário do mesmo.

Para reduzir esse índice, a empresa deve primeiro conhecer as principais causas dos desligamentos. E para isso as seguintes perguntas podem ser feitas ao funcionário que está saindo (e mesmo para os que não estão):

- Por quê você está saindo?
- O local onde você trabalhava era limpo, bem iluminado, silencioso, com temperatura agradável?
- No seu setor havia coleguismo? Você se relacionava bem com seus colegas e superiores?
- Você tinha as ferramentas necessárias para trabalhar em boas condições?
- O salário era bom? Você ganhou alguma promoção desde que entrou? As promoções eram dadas às pessoas certas?
- Em algum outro setor você poderia ter progredido melhor?
- O que poderia melhorar na empresa para seus colegas trabalharem melhor?

Com essas respostas em mãos a empresa pode identificar com mais facilidade as principais causas de saídas de funcionários. E as ações para resolver esses problemas certamente irão reduzir bastante o índice de rotatividade da organização.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle do *Turnover* traz vantagens competitivas para as empresas, pois é um excelente indicador de saúda da mesma. A Rotatividade quando excessiva, indica que algo está errado na organização. É um momento de analisar o por quê dessa alta rotatividade, afinal, não podemos esquecer que os chamados "funcionários" são antes de tudo pessoas. Essas pessoas têm necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamento com os colegas da empresa, ou mesmo com clientes e fornecedores.

Os colaboradores de uma organização detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz ou quais serviços ela presta e após algum tempo na mesma, esses profissionais passam a dominar essas atividades e a desempenhá-las sem maiores problemas. Apesar de muitas empresas acreditarem que, quando uma saída de colaborador é por sua decisão e pronto, não a afetará, isto é um engano. Qualquer saída é traumática para a organização, por mais "argumentos" que existam a seu favor. Talvez uma política de contratação mais adequada ou um processo de contratação melhor executado, ou mesmo, uma melhor definição das atribuições do cargo poderiam ter evitado gastos inúteis.

O *turnover* é uma palavra da moda e muitas organizações a utilizam em demasia, mas a realidade é que há um paradoxo nesse contexto, pois encontramos organizações que na mesma medida em que querem ter o conhecimento das pessoas e tudo mais o que elas possam oferecer, retê-las junto a si, incentivam que essa mesma pessoa continue pouco tempo nas organizações, afinal essas pessoas têm as portas abertas em qualquer lugar, devido a sua valorização por desejar ascender profissionalmente qualquer que seja o custo.

As empresas devem ter sempre em mente que a melhor forma de manter seus talentos dentro da empresa é mantendo-os motivados e deve em primeiro lugar acreditar nas pessoas. Diferentemente das organizações tradicionais, as verdadeiras organizações não controlam apenas pessoas e sim, em primeiro lugar os resultados, formam líderes que inspiram outras pessoas em vez de dar ordens, dão condições para que haja o sentimento de que clientes, produtos, objetivos e metas também lhes pertençam.

As organizações que possuem visão positiva das pessoas atrairão o capital humano, capacitando-o para adquirir capital intelectual a fim de atingir seu escopo através do desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de todos que compõe a organização.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

5 – REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM – Disponível em:
<http://www.administradores.com.br – acessado em 14 set 2009.

BOHLANDER George, SNELL Socott, SHERMAN Arthur. *Administração de Recursos Humanos*, 2003 – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. 3ª ed., Makron Books,São Paulo: 1997.

LEITE, Jorge Eduardo Fontes, A rotatividade e o perfil dos trabalhadores braçais da construção civil na cidade de Aracaju, monografia de conclusão de curso. Faculdade São Luís de França, Aracaju:2006.

MACHADO, Gustavo. Entrevistas. 2005. Disponível em:

<http://www.seguros.inf.br/entrevistas.asp?codigo_entrevistas=70 – acessado em 03 nov 2009.

MARTINS, Sérgio Pinto. *Direito do trabalho*. 20ª ed., Atlas, São Paulo: 2004.

PORTAL RH. Disponível me:
<http://www.rhportal.com.br – acessado em 05 out 2009.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas.* 1ª Ed., Saraiva, São Paulo: 2005.

SAVIANI, José Roberto. Empregabilidade: Como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade, 1997 – São Paulo: Makron Book, 1997.

UM TOQUE DE MOTIVAÇÃO. Disponível em:
<http://www.umtoquedemotivacao.wordpress.com – acessado em 03 nov 2009.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)