

A influência da gestão de pessoas nos resultados organizacionais: um olhar a partir de estudos de casos

The influence of people management in organizational results: a view from case studies

Aline André da Silva

Pós-graduada em Gestão empresarial com ênfase em Recursos Humanos (UNIPAM).

E-mail: aline.andresilva@gmail.com

Janduhy Camilo Passos

Professor Dr. em Administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP), orientador do trabalho (UNIPAM).

E-mail: janduhycamilopassos@hotmail.com

Resumo: Vive-se em uma era de constantes transformações, na qual os recursos humanos se tornam cada vez mais relevantes para as organizações alcançarem seus objetivos. É cada vez mais frequente ouvir tanto de gestores quanto de palestrantes as seguintes frases: “as pessoas são os nossos principais ativos” ou “nossos funcionários são a fonte de nossa vantagem competitiva”. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo geral examinar a influência ou as repercussões da gestão de pessoas nos resultados organizacionais, tendo como referência os apontamentos de quatro diferentes estudos de casos selecionados na literatura. Para responder essa premissa, utilizou-se revisão bibliográfica, por meio de livros, revistas e artigos científicos, e também os estudos de casos. Ao final, constatou-se que os modelos e os instrumentos de gestão de pessoas presentes no referencial teórico, que quando praticados pelas empresas de forma adequada e clara, atendendo as suas necessidades, trazem o envolvimento dos seus colaboradores e, conseqüentemente, se torna um diferencial para a mesma.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Resultados organizacionais. Organizações.

Abstract: We live in an era of constant change, in which human resources become increasingly important for organizations to achieve their goals. It is increasingly common to hear from both managers and lecturers the following phrases: "people are our main asset" or "our employees are the source of our competitive advantage." Thus, this paper aims to examine the influence or impact of people management in organizational results, with reference to the notes of four different case studies selected in the literature. To answer this premise, we used literature review, through books, magazines and papers, as well as case studies. At the end, it was found that the models and tools of people management present the theoretical framework, which when practiced properly and clearly by companies, fulfilling their needs, bring the involvement of its employees, and consequently it becomes a differential for the company.

Keywords: People management. Organizational results. Organization.

1 INTRODUÇÃO

O capital humano tem sido cada vez mais estimado pelas organizações, pois elas perceberam que devem oferecer o suporte necessário para que as pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem.

Esse reconhecimento por parte dos gestores está transformando os recursos humanos em gestão de pessoas, sendo possível quebrar alguns paradigmas e aperfeiçoar as práticas/políticas da gestão de pessoas, na intenção de adequar a realidade da empresa e suas expectativas às dos seus colaboradores.

É comum encontramos na literatura que a gestão de pessoas - quando há uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano - contribui para o desenvolvimento da organização. Devido à complexidade do ambiente em que estão inseridas, atualmente, ter funcionários empenhados e focados nos resultados organizacionais é um diferencial para as empresas conseguirem manter-se no mercado.

Nessa perspectiva, as organizações estão aperfeiçoando a forma de gerir as pessoas. Na verdade, não estão vendo mais os seus funcionários somente como custos ou como seres executores de tarefas simplesmente, mas sim como elementos ativos e proativos, que questionam, criticam e trazem soluções para a organização.

A gestão de pessoas é essencial em qualquer organização, seja ela pequena, média ou grande. Nesse contexto, o grande desafio é conseguir fazer com que essa gestão vá, de forma sólida, ao encontro dos objetivos da empresa. Contudo, isso não é fácil de ser praticado dentro das organizações, pois, devido às limitações advindas dos resquícios das teorias Tayloristas e Fordistas, é possível evidenciar que existem, ainda, alguns percalços e dificuldades enfrentados pelos gestores ao lidarem com práticas adequadas no contexto atual e na situação da empresa.

Partindo dessa contextualização, este artigo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: como a Gestão de Pessoas pode refletir no resultado das organizações?

Uma resposta à questão formulada já foi aludida por vários autores conceituados como Fleury (2002), Chiavenato (2009), Dutra (2002), entre outros. Para eles, uma gestão de pessoas adequada às necessidades da empresa e dos funcionários que nela trabalham pode obter resultados positivos, face ao empenho pessoal, envolvimento e dedicação dos funcionários na realização das suas tarefas e no cumprimento das metas estabelecidas pela empresa.

Sob esse enfoque, este artigo tem como objetivo geral examinar a influência ou repercussões da gestão de pessoas nos resultados organizacionais, tendo como referência os apontamentos de quatro diferentes estudos de casos selecionados na literatura. De modo específico, os objetivos são: 1) apresentar os modelos de gestão de pessoas mais indicados pelos autores para ter uma boa gestão organizacional; 2) descrever os instrumentos fundamentais que são utilizados na gestão de pessoas; e 3) identificar, nos estudos de casos selecionados, as práticas mais utilizadas na gestão de pessoas.

Nesse sentido, a metodologia utilizada para a obtenção de dados e embasamento teórico-prático foram pesquisas bibliográficas, tanto em livros quanto em revistas, eletrônicas ou impressas, e também em artigos científicos. E como se trata de uma pesquisa de cunho bibliográfico, utilizaram-se como referência os casos de quatro diferentes empresas dos setores: entretenimento artístico, alimentício, varejista e cosmético.

2 GESTÃO DE PESSOAS, DO QUE ESTAMOS FALANDO?

A área de Recursos Humanos é uma especialidade muito recente para as empresas, ganhou espaço no século XX após a revolução industrial, na qual teve o papel único de intermediar e trabalhar conflitos de interesses. Com o passar do tempo, o conceito tornou-se mais amplo. Por volta de 1950, passou a se chamar Administração de Pessoal com objetivo também de gerir as pessoas de acordo com as legislações trabalhistas.

Já em 1960, devido ao crescimento desproporcional das empresas, as pessoas passaram a ser fundamentais, pois eram os únicos recursos que poderiam ajudar as organizações a enfrentar os diversos desafios. Em 1970, surgiu o conceito de Recursos Humanos, porém havia várias premissas que ainda não tinham sido mudadas. Somente no terceiro milênio, as organizações começaram a ver que era necessário tratar as pessoas como ativos e proativos, para ajudarem a lidar com a concorrência acirrada. É nessa conjuntura que surge o conceito de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2006).

Discorrendo sobre a temática do progresso da gestão de pessoas, pontuam-se cinco fases evolutivas da gestão de pessoal: a Contábil, a Legal, a Tecnicista, a Administrativa e a Estratégica, fase esta que conseguiu retomar a preocupação, principalmente no que diz respeito aos indivíduos como seres humanos, não mais como apenas assalariados, mas sim como responsáveis pelo sucesso da empresa, transformando, assim, a nova postura do administrador de recursos humanos (TOSE, 1997).

Estamos falando da evolução e do reconhecimento do ser humano, de uma época que era somente vista como um custo para a empresa a este momento, que são vistos como diferenciais e recursos incalculáveis. Ribeiro (2006) e Chiavenato (2009) afirmam que a área de Recursos Humanos passou a gerir as relações da organização com os funcionários da mesma, considerados, atualmente, parceiros do negócio, e não mais meros recursos empresariais.

O autor Ribeiro (2006, p. 1) ainda complementa que ter esse comportamento por parte da organização se tornou uma maneira de sobreviver no mercado cada vez mais competitivo, devido à

[...] globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Diante das tais colocações, os autores Soviensi e Stigar (2008, *apud* MELO; SANTOS *et al.*, 2012, p. 4) definem que “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

Já a autora Fleury (2002, p. 12), assinala que a Gestão de Pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Corroborando com essa ideia, Chiavenato (2008, p. 7) diz que,

no entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Diante do exposto, certamente será necessário um grande empenho por parte das organizações, para que as mudanças possam ser aceitas e rapidamente adaptáveis, e, com isso, obter espaço nesse mercado tão competitivo.

Nesse panorama de transformações, percebe-se que os colaboradores podem influenciar positiva ou negativamente nos resultados da empresa, conforme Fleury (2002, p. 12) nos mostra exemplos, a saber:

episódios de conhecimento público que marcam a história das organizações, demonstram como determinadas marcas podem sofrer consequências desastrosas quando a ação humana interfere negativamente nos produtos e serviços prestados aos clientes. Tome-se o exemplo da Firestone e os pneus que provocaram uma sucessão de acidentes com vítimas entre proprietários de veículos Ford nos Estados Unidos ou o da Coca-Cola, cujos refrigerantes contaminados foram distribuídos na Bélgica e em parte da Europa, o que fez desabar o valor das ações da empresa durante vários meses em todo o mundo.

Essa citação mostra que o modo como os funcionários das empresas trabalham reflete na posição da organização no mercado. Um aspecto que não pode ser descartado é que se têm pessoas dentro da organização satisfeitas, é porque seus objetivos pessoais estão sendo atendidos, concomitantes, aos objetivos empresariais, ou seja, há conciliação de expectativas. E, conseqüentemente, serão mais responsáveis e vestirão a camisa da empresa, evitando, assim, os exemplos mencionados anteriormente.

Nesse viés, Dutra (2002, p. 17) enfatiza algumas premissas, entre elas que “a gestão de pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo”.

Reforçando essa ideia, Chiavenato (2009, p. 84) considera que “as expectativas recíprocas, quando bem atendidas, conduzem a uma melhoria incrível no relacionamento entre pessoas e organizações e vice-versa”.

As postulações supracitadas permitem assegurar que, em pleno século XXI, com a globalização, a tecnologia e outros fatores externos acarretam um ambiente incerto, o recurso humano está sendo um forte aliado para as organizações, no intuito de sobreviverem e, conseqüentemente, poderem se destacar no mercado por meio dessa vantagem competitiva, que é algo que não pode ser copiado por outra empresa.

3 OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS E AS SUAS CONCEPÇÕES SOBRE A NATUREZA HUMANA

Na administração, é comum falarmos em abordagem contingencial, em que tudo depende da situação ou do setor no qual a empresa está inserida. E na gestão de pessoas não é diferente, esta deve ter características particulares, diferenciando um modelo do outro.

Em relação a isso, Fleury (2002, p. 13) assegura que “somente com o entendimento adequado dos fatores que determinam essas condições é que se torna possível delinear um modelo coerente com as necessidades da empresa”.

Com o tempo, houve a necessidade da gestão de pessoas de adequar-se às novas tendências. Com essas modificações, então, fez surgir alguns modelos distintos.

Primeiramente, criou-se o departamento pessoal como modelo de gestão de pessoas, que foi influenciado por vários fatores como a cultura, a economia e as organizações, com o intuito de que os empregados fossem eficientes, porém com o menor custo possível, sendo assim, comparados e administrados como quaisquer custos de outros elementos da produção.

Esse modelo

[...] deveria preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores do modelo de gestão de pessoas do tipo departamento pessoal (FLEURY, 2002, p. 20).

Apresentando um adendo, Chiavenato (2006, p. 10) revela que “o homem era ainda considerado um apêndice da máquina”.

Diante do postulado, é fundamental observarmos que as organizações buscavam um modelo padrão e eficiente, mas não há um modelo universal para todas as empresas, é preciso adequar-se às particularidades da mesma.

Tendo como base o posicionamento de alguns autores, Dutra (2002, p. 29) afirma que “esse modo de organização do trabalho foi duramente criticado por tornar o trabalho humilhante e degradante e, ainda, por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas”.

Desse modo, nota-se que surgiu a necessidade de uma nova forma de gestão, oriunda das pesquisas de *Hawthorne*, que se utilizou da psicologia como ciência para

amparar a compreensão e a intervenção na vida organizacional. Começaram, então, experiências entre administração e psicologia, definindo, assim, uma mudança no foco da gestão de pessoas, surgindo uma nova fase de gerenciamento de pessoas: o modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2006, p. 29) atesta que, naquele período, “a competição entre as empresas ficaram mais acirradas”. Cabe, ainda, mencionar que essa situação fez com que as empresas atentassem a um novo modelo de gestão de pessoas para adequarem-se ao novo momento.

Toledo (1978, p. 20) considera que esse novo modelo fez com que “as relações humanas, seus estados em expressões individuais e grupais, afetassem profundamente a produtividade”. Abordando a questão com uma maior amplitude, Fleury (2002, p. 21) postula que

[...] o foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.

Nessa perspectiva, foi necessário deixar o velho entendimento de administração de recursos humanos e passar a ver o ser humano como recursos vivos, também com uma perspectiva de valorização de ativos, a partir da motivação e da inovação.

Para elucidar o exposto, pode-se fazer referência ao posicionamento do Fleury (2002, p. 22), que considera como modelo de gestão aquele voltado “[...] para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade”.

Na busca de conciliar os interesses tanto da empresa quanto dos funcionários, Mahoney e Deckop (*apud* FLEURY, 2002, p. 23) defendem três eixos: “a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental”.

Diante do postulado, é fundamental destacar que a efetividade econômica retoma a gestão anterior, a qual busca minimizar os custos e maximizar os lucros a partir da gestão de pessoas. Já a efetividade técnica é a conciliação dos interesses dos funcionários em consonância com os objetivos da empresa. Portanto, cabe, então, à organização motivar os seus funcionários e esses a permanecerem envolvidos nos objetivos de longo prazo da empresa.

Em seguida, surgiu o modelo estratégico de gestão de pessoas, no qual a área de recursos humanos sai da função de trabalhos de rotina, passando para um enfoque de melhor remunerar o alto desempenho, reconhecendo as pessoas como ativos estratégicos, chegando-se à percepção dos recursos humanos como um sistema inserido em outro sistema macro de implementação e execução da estratégia organizacional (BECKER; HUSELID; ULRICH *op. cit.*, 2001, *apud* MELO; SANTOS *et al.*, 2012).

Podemos considerar que a gestão de recursos humanos foi direcionando seu foco de modo a se alinhar à estratégia do negócio. Influenciada, principalmente, pela globalização, na qual a competição ficou acirrada, surgiu a necessidade desse modelo

de gestão de pessoas, a fim de que pudessem ajudar as organizações a manterem-se no mercado.

No tocante a essa questão, Fleury (2002, p. 24) afirma que esse modelo tem a “necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização”.

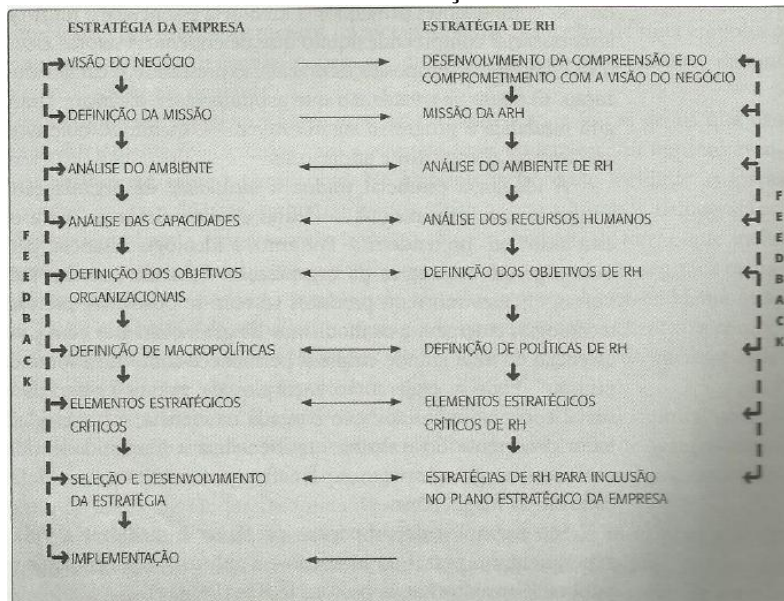
Toledo (1978, p. 21) acrescenta, ainda, que “a visualização do direcionamento da atividade de recursos humanos, é atentarmos para sua contribuição crescente da humanização das relações de trabalho”. Em face do exposto, é necessário considerar que a prática da gestão de pessoas segue rigorosamente as estratégias organizacionais: “[...] na própria concepção dessas estratégias a compreensão clara da competência estocada e não utilizada pode mostrar caminhos ou alternativas não pensadas anteriormente, ou revelar vantagens competitivas das quais não temos consciência” (DUTRA, 2002, p. 46).

Esse modelo também busca a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas ao contexto das organizações. Nesse viés, Davel e Vergara (2010, p. 8) asseveram que há quatro traços importantes ligados à gestão de pessoas. São eles:

- (a) a integração das políticas de pessoal com o planejamento estratégico da empresa;
- (b) o locus de responsabilidade não é mais situado no âmbito dos gerentes de pessoal, mas, sim, nos gerentes de linha;
- (c) o foco de atuação muda das relações ARH – sindicato para ARH – empregados e, nesses termos, muda de um âmbito coletivista para outro individualista;
- e (d) o comprometimento e o exercício da iniciativa são exaltados em um contexto no qual chefes e supervisores desempenham o papel de facilitadores e de *coaches*.

A figura 1 apresenta um modelo de sequência de etapas do processo, como realizado na citação de Davel e Vergara (2010):

Figura 1: Integração da estratégia de RH na estratégia da empresa. Etapas no processo de formulação.



Fonte: Fleury (2002, p. 41)

Essas citações se complementam, propiciando uma visão mais abrangente das características do modelo, que estava cada vez mais particularizado devido à função de elemento de diferenciação, deixando de ser universal e prescritível.

Por último, surgiu o modelo de gestão de pessoas articulado por competências, para ajudar as organizações a sobreviverem a essa nova época marcada pela era da informação e, com ela, as mudanças rápidas, além da globalização. Contexto esse que a competitividade é altíssima, pois os concorrentes estão em toda a parte, tanto os diretos quanto os indiretos, dando ao cliente mais opções e acesso facilitado de produtos e serviços, e para manterem-se no mercado, precisariam de um modelo de gestão apropriado.

Em relação a isso, Fleury (2002, p. 25) assegura que esse modelo tem “a intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa”.

Já para Chiavenato (2006, p. 11), a gestão de pessoas, na percepção dos gerentes e das empresas, passou a ser a seguinte: “as pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc.”.

Tendo em vista o fato de que o impacto das mudanças externas trouxe características predominantes a serem trabalhadas, é válido destacar que integram a esse novo modelo a estratégia competitiva, a vantagem competitiva, a reengenharia e a reestruturação, as competências essenciais e a reinvenção do setor.

4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Existem várias ferramentas importantes que são integradas na estratégia da empresa. Podemos citar algumas como: o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, o sistema de recompensas, a gestão de carreira e, por fim, a aprendizagem e a gestão de conhecimento. Todas essas técnicas, quando bem empregadas na organização, são fortes aliadas a uma excelente gestão de pessoas.

O recrutamento nada mais é que, segundo Lodi (1986, p. 16), “procurar empregados para a Organização, a fim de preencher as vagas nas várias secções e departamentos”. Reforçando essa ideia, Ribeiro (2006, p. 52) considera que

é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas.

Ele pode ser interno ou externo, devendo a empresa observar quais dos dois recrutamentos é mais vantajoso, no momento de suprir o quadro de funcionários, se quer valorizar os empregados dando uma oportunidade de crescimento, se esses podem encaixar no perfil da vaga ou se quer pessoas novas que possam trazer experiências diferentes para compartilhar com a empresa.

Após essa etapa, vem a seleção de pessoal, que é a escolha do candidato com perfil, que melhor se encaixa aos objetivos da empresa. Toledo (1978, p. 66) discorre a esse respeito, afirmando que “uma boa seleção de pessoal é fundamental a todo e qualquer empreendimento. Deixar a seleção em bases empíricas significa comprometer economicamente a empresa tanto em curto prazo como (e principalmente) em longo prazo”.

No intuito de facilitar o processo de contratação e para que seja bem sucedido, existem alguns testes de admissão de pessoal, como: entrevistas, prova de conhecimento, teste psicológico, técnicas vivenciais, além da avaliação de saúde e física. É por meio deles que poderão medir o conhecimento, as habilidades, as aptidões, entre outros fatores, e quando alinhados ao trabalho desempenhado, têm um melhor desempenho e ficam mais satisfeitos (BOHLANDER; SNELL, 2011). Essas técnicas podem ser utilizadas separadamente ou em conjunto. Quanto mais testes forem aplicados, mais assertiva será a contratação e, conseqüentemente, terá um maior potencial intelectual e terá maior facilidade de negociação de metas de desempenho.

Outro instrumento empregado pela gestão de pessoas é a avaliação de desempenho, que tem o objetivo de “verificar quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e às demandas e exigências do trabalho” (FLEURY, 2002, p. 73).

Abarcando a posição do autor supracitado, mas adicionando outras características, Ribeiro (2006, p. 295) considera que “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho. Assim, o gerente deve citar as realizações e pontos positivos, mas também precisa estabelecer desafios e identificar pontos a melhorar”.

Bergamini (1979, p. 26) vai além, afirmando que a

importância, ou valor, como instrumento será determinada a partir das conseqüências administrativas que passam a existir a partir dos seus resultados. Seu valor está intimamente ligado à qualificação dos pressupostos que regem a política administrativa de recursos humanos da própria empresa.

Entre os tipos de avaliação, Fleury (2002) cita alguns: foco na aferição de potencial, foco na análise comportamental, foco no desenvolvimento profissional - que inclui a avaliação 360 graus, que é muito utilizada pelas empresas, e, por fim, foco na realização de metas e resultados.

Já quanto ao sistema de recompensas, Fleury (2002, p. 87) afirma que

o poder de compra ou o padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico, que representa quanto o indivíduo *vale* para a organização. É esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que *agreguem valor*.

Em Bohlander e Snell (2011, p. 376), percebe-se uma postura semelhante, considerando que “quando os incentivos estão vinculados aos resultados, os

funcionários aplicam cada vez mais suas habilidades e seu conhecimento na realização de suas funções e são encorajados a trabalhar em conjunto, como uma equipe”.

A partir das afirmações dos autores, é necessário ressaltar que o ser humano quer ser reconhecido mediante a sociedade, a família, e não seria diferente no local de trabalho, ele necessita saber que é importante para a empresa. E é por meio das gratificações, dos benefícios e de outras ações que a empresa proporcionará para o profissional que o tornará, cada vez mais, parte da empresa. Com isso, o colaborador contribuirá de forma incondicional, pois ele perceberá que alcançar os objetivos da empresa é também alcançar os seus objetivos.

A gestão de carreira é mais um instrumento utilizado pelas empresas, em que a carreira pode ser definida “como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa” (FLEURY, 2002, p. 100).

Outra definição interessante que complementa a anterior é: “o plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira. Portanto, estes são estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo” (LUCENA, 1999, *apud* ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 129).

Em face do exposto, é necessário considerar que os profissionais têm expectativas e buscam sempre estar melhorando na sua carreira, e ter um plano de cargos nas empresas é fundamental, não só para manter os funcionários bons, mas também para incentivá-los a sempre estarem se aperfeiçoando para conseguirem cargos melhores dentro da própria empresa.

Por fim, a aprendizagem e a gestão do conhecimento são apresentadas “como uma forma pela qual a administração do conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável para as empresas” (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2010, p. 151). No entanto, é a partir das pessoas que será possível a formação do processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento, ou seja, tudo começa pelo nível individual.

Dessa forma, em conformidade com o entendimento do autor Klein (1998, p. 78),

os ciclos de aprendizagem individual afetam a aprendizagem no nível organizacional através de sua influência nos modelos mentais compartilhados da organização. Uma organização pode aprender apenas através de seus membros, mas não é dependente de nenhum membro em particular [...]. Os indivíduos, no entanto, podem aprender sem a organização.

As citações dos autores mencionados anteriormente sinalizam para a necessidade das empresas de estimularem para a aprendizagem contínua de seus colaboradores.

Fleury e Oliveira Jr. (2010, p. 162) acrescentam que “a aprendizagem organizacional bem-sucedida depende da aquisição e da assimilação de novas bases de conhecimento para as ações subsequentes”.

Já o conhecimento, que está intimamente ligado à aprendizagem,

é o recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos com uma ferramenta para o sucesso da empresa (FLEURY, 2002, p. 138).

Em conformidade com Sanchez e Heene (1997:5, *apud* FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2010, p. 132), o conhecimento organizacional é “o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo”.

A partir das afirmações dos autores, é bom ressaltar que esse conhecimento depende da influência do ambiente de negócios e se desenvolve por meio do processo de aprendizagem.

As empresas utilizam as mais diversas formas de disseminação do conhecimento. Com isso, Fleury (2002) afirma que pode ocorrer por processos diversos como a comunicação e a circulação de conhecimentos, os treinamentos, a rotação de pessoas e o trabalho em equipes diversas.

Por isso, é importante considerar que é por meio da gestão do conhecimento e da aprendizagem que as empresas estarão obtendo a sua vantagem competitiva, por isso, estão cada dia mais trabalhando esses instrumentos dentro das organizações, juntamente com os seus colaboradores.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

a) A arte da gestão de pessoas no *Cirque du Soleil*

Cirque du Soleil é uma empresa sediada em Quebec, reconhecida mundialmente por seu entretenimento artístico de alta qualidade, com mais de 4.000 funcionários e artistas de mais de quarenta países. Desde o começo, em 1984, o *Cirque du Soleil* sempre procurou instigar a imaginação, invocar os sentidos e provocar as emoções das pessoas ao redor do mundo, tornando-se uma das empresas mais rentáveis e admiradas do mundo.

Além disso, eles têm mais de 40 nacionalidades, mais de 25 idiomas, mais de 200 cidades visitadas no mundo todo e mais de 80 milhões de espectadores desde 1894. Tem a sua sede internacional, localizada em Montreal, é um laboratório mundial de criatividade, onde as artes circenses são constantemente reinventadas e mescladas com música, dança, atuações e recursos multimídia. Explorar o desconhecido, superar barreiras e chegar ao que parecia inalcançável; esse é o conceito do *Cirque du Soleil* e é assim que ele se prepara para cada novo projeto.

A companhia foi fundada com base em valores e em fortes convicções que recaem sobre preservar a integridade do processo de criação, reconhecer e respeitar a contribuição de cada um para a obra comum, rejeitar os limites do possível, extrair de inspiração das diversidades artística e cultural, além de estimular e promover o potencial da juventude.

Com o intuito de fomentar e consolidar isso, ela desenvolveu algumas práticas de gestão de pessoas que podem ser destacados aqui: a) estímulo a livre circulação de criatividade dentro da organização; b) conjugar as artes com os negócios, garantindo a viabilidade financeira; c) provocar a mudança: conspiração para um mundo melhor.

A empresa estimula a colaboração de todos os funcionários para a difusão dos seus valores. Para isso, utiliza-se de várias ferramentas para conseguir preservar a cultura e esses valores. Uma delas é o programa de avaliação, antes era de forma descentralizada e sem vínculo forte com os valores defendidos pela empresa. Então, ela desenvolveu um modelo que adequasse a sua necessidade. Para que isso acontecesse, contou com a participação de todos os colaboradores, chegou-se a cinco qualidades que refletem o *Cirque du Soleil*: apaixonado, responsável, comprometido, participante da equipe e criativo.

Esses atributos incentivam o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da Companhia, que é serem excelentes no que fazem. Para isso, precisam dessas qualidades no seu cotidiano. Após isso, a definição dos atributos permite que todos na organização trabalhem unificados e sejam avaliados da mesma forma.

A organização espera dos seus colaboradores, técnicos e profissionais que questionem; haja trocas de ideias ou maneiras de fazer; melhorem seu trabalho ou o da equipe com soluções; sejam participativos. E dos seus supervisores e chefes que ouçam, organizem e estimulem ideias; reforcem e compartilhem as ideias; apoiem a busca e a implementação de soluções; mostrem distanciamento para analisar os desafios e encontrar soluções mais apropriadas. Já dos seus executivos, que adotem perspectivas diferentes e novas e ideias novas; apoiem a pesquisa e a implementação de soluções; estimulem a audácia; tirem os seus colaboradores de sua área de conforto; elaborem estratégias e planos de ação.

Segundo a empresa, o intuito da avaliação é que eles sejam mais criativos, ágeis e eficientes (ULIANA, 2008).

b) Case – Study DNA Danone

A Danone iniciou suas atividades no Brasil, em 1970, com o lançamento do primeiro iogurte com polpa de frutas, que rapidamente se revelou um sucesso de vendas no país.

O ingresso do iogurte no mercado de alimentos revolucionou os hábitos de consumo dos brasileiros e teve sucesso imediato, tanto pelas características dos produtos - gostosos, saudáveis e nutritivos - como também pela inovação das suas embalagens - os potinhos, no modelo estriado, se transformaram marca registrada da categoria. Apenas nove meses após o lançamento, a produção de iogurtes aumentou de 6 mil para 24 mil potes por hora.

Em poucos anos, aumentou sua linha de produtos, lançando novas versões do seu iogurte e inovando com o Petit Suisse Danoninho, o iogurte para beber Dan'Up, a sobremesa láctea cremosa Danette, o iogurte Light Corpus e seu principal produto atualmente, o Activia, um sucesso que revolucionou a categoria de funcionais no Brasil.

Em dezembro de 2000, a Danone adquiriu a marca Paulista, que está presente no Brasil desde 1933, quando iniciou a sua trajetória de sucesso com a distribuição porta a porta de leite em garrafas de vidro. Essa aquisição fez com que a Danone consolidasse a sua posição no mercado de produtos lácteos frescos. A união das empresas faz da marca a maior do Brasil, um importante passo na expansão de seus negócios no mercado brasileiro.

Hoje, a empresa opera por meio de sua fábrica, localizada em Poços de Caldas (MG). Sua matriz está situada em São Paulo e a empresa possui vários escritórios de vendas e centros de distribuição pelo Brasil.

Há mais de 30 anos no Brasil, a Danone é reconhecida por sua proposta de alimentação: contribuir para o bem-estar de seus consumidores, sempre de uma maneira prazerosa e saudável.

O desafio da empresa era dobrar de tamanho estipulado em 2005 e ela sabia que não seria fácil, porque no Brasil apresentava há alguns anos resultados negativos, presa a uma guerra de preços pelos concorrentes internacionais, nacionais e regionais.

Para alcançar o seu objetivo, seria preciso contar com pessoas de perfil arrojado e exímia habilidade para trabalhar de forma alinhada aos objetivos da Danone. Foi aí que criaram o DNA Danone, em que a direção estabeleceu 04 genes para todos os funcionários da companhia que são: liderança, inovação, ambição e excelência na execução. Em seguida, levaram seus genes para a rotina das áreas, o que se tornou sólido no cotidiano dos colaboradores. Para isso, foi realizada uma oficina sobre o DNA para todos os empregados.

Especificamente na área de vendas que era onde havia o maior número de funcionários da Danone e maior dificuldade de estarem alinhados à cultura da empresa, a fim de atender à necessidade, foi implantada uma reunião mensal para se definir o foco a ser trabalhado.

No intuito de fomentar ainda mais o desempenho e o compromisso dos colaboradores e reforçar a influência do DNA, há uma celebração anual que reconhece e premia os funcionários que se destacam em cada característica, mostrando, assim, mais resultados, havendo uma mudança no gerenciamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, todas essas ações ligadas aos genes do DNA Danone.

Salienta no *case* DNA Danone que “a área de RH contribui ativamente para a estratégia da empresa, desde a elaboração de seu planejamento [...]”.

Considerando essa importância, em seguida houve a disseminação dos objetivos para todas as áreas para garantir o alinhamento em todos os níveis. Foram criadas, a fim de aproximar da área de Recursos Humanos todos os departamentos e as pessoas da Companhia e consolidar os objetivos, duas áreas: a Business Partner e a Planejamento e Inovação. Esta tem a função de desenvolver programas e processos, coordenar a sua aplicação e focar na melhoria dos produtos de RH para atender a necessidade corporativa da Danone Brasil. Aquela é responsável pelo atendimento direto de cada departamento por Recursos Humanos, atendendo, assim, as áreas de consumidor e cliente, industrial e pesquisa e desenvolvimento, qualidade compras e suporte.

Houve mudanças no recrutamento e seleção para atenderem ao novo perfil exigido pela empresa, buscando uma maior efetividade na contratação e menor *turnover*. Outra prática que mudou foi os programas de avaliação e desenvolvimento, que mantêm o foco constante nos resultados, e garantiu também reuniões constantes com *feedback*.

A forma de avaliação de desempenho utilizada pela Danone é o RDP (Revisão de Desenvolvimento e Performance) que avalia o desempenho e as competências desenvolvidas. O departamento de recursos humanos da Danone analisa as avaliações com os diretores de cada área para ver o desempenho e o potencial de cada colaborador de modo a integrar todas as informações a um mapa da estrutura da empresa, com intuito de futuras recolocações, ações de treinamento, premiações e bonificações; visando, também, a retenção de talentos.

Com essas técnicas de gestão de pessoas descritas e outras, no mesmo ano, a Danone retornou o lucro, crescendo 2,0% no faturamento sobre o ano anterior. Já em 2006, fechou o ano com um crescimento de 26% e, em 2007, a sua participação no mercado era de 32,6% contra 21,3% da Nestlé e 8,5% da Batavo, seus principais concorrentes (PORTAZIO, 2008).

c) O segredo do sucesso Magazine Luiza

De uma pequena loja em Franca, interior de São Paulo, a uma rede do tamanho do nosso sonho. Essa é a trajetória de mais de 50 anos do Magazine Luiza, uma das empresas líderes no varejo nacional, com mais de 700 lojas distribuídas em 16 Estados brasileiros, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste.

Essa história de sucesso começou em 16 de novembro de 1957, quando o casal Seu Pelegrino José Donato e Dona Luiza Trajano Donato adquiriram uma pequena loja de presentes chamada 'A Cristaleira'. A partir dela, eles fundaram o Magazine Luiza, uma ampla rede varejista que oferece mais de oito mil itens em produtos para a casa da família brasileira, onde o cliente quer e do jeito que ele quer, por meio de multicanais como lojas físicas, lojas virtuais, televendas e e-commerce (site). Além disso, o Magazine Luiza oferece uma série de serviços que visam facilitar o acesso dos consumidores aos seus sonhos, como a oferta de crédito da Luiza Cred e do Consórcio Luiza, a segurança e estabilidade da Luiza Seg (MAGAZINE LUIZA, 2014).

Segundo a empresa, o êxito das suas ações está no que ela denomina de "jeito Luiza de ser", na verdade, a premissa de colocar as pessoas sempre em primeiro lugar. No Magazine Luiza, o slogan "Vem ser feliz" é mais do que um posicionamento de marketing. Trata-se da expressão concisa do jeito de ser e de pensar da empresa, alicerçados em seus valores e em sua cultura.

Os quase 24 mil colaboradores da companhia vivenciam, diariamente, esse pilar da alma da empresa, trabalhando felizes e estimulando os clientes a aceitarem o mesmo convite à alegria e à felicidade. Por razões como essa, o Magazine Luiza é eleito, há mais de 14 anos consecutivos, uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com o Instituto Great Placeto Work, e obteve reconhecimento internacional em atendimento ao cliente e em gestão de pessoas, por parte da Universidade de Harvard (EUA).

O estilo cordial e respeitoso às pessoas, tradicional nas empresas familiares, e a excelência e profissionalismo, presentes nas grandes empresas, somam-se perfeitamente no Magazine Luiza, transmitindo aos clientes os benefícios de uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum.

Para ser uma empresa de referência no mercado, ela tornou indissociáveis as pessoas e os resultados, nada mais que uma estratégia de negócios. Utilizou-se de três técnicas: o poder para todos, a criação de uma comunidade e a arte de comunicar.

A primeira técnica foi criada com o intuito de ter um ambiente em que os funcionários, independente do cargo que ocupassem, fossem desafiados constantemente e tivessem atitude diante das situações, mesmo que erros fossem cometidos, ou seja, sem ter medo de serem punidos. Além disso, a empresa trabalha algumas das necessidades mais básicas dos profissionais, o que muitas outras empresas se esquecem, devido à visão nos resultados, são eles: respeito, liberdade para criar, autonomia para agir, transparência nas relações e nas decisões, igualdade nas oportunidades, esforços, resultados recompensados e reconhecidos, sendo fundamental a participação de todos no Magazine Luiza, além de incentivar o crescimento profissional, por meio de promoção interna.

A segunda técnica baseia-se na criação e manutenção de uma rede de relacionamentos, uma comunidade na qual um não pode viver sem o trabalho do outro, ou seja, o trabalho em equipe, reforçando a importância do outro no seu trabalho. Também há pequenos e grandes rituais com o objetivo de aproximar os funcionários e torná-los cada vez mais parte da empresa, um é o ritual para aproximar a fundadora com os empregados e outro é para troca de informações sobre resultados e metas traçadas, abrangendo, assim, por todas as lojas da rede.

A terceira é a arte de comunicar, se vai muito além do convencional, volta-se ao básico, a comunicação direta (olho no olho), e acontece 24 horas por dia. Os gerentes disseminam informações e a cultura da empresa. Se for preciso, a hierarquia pode ser subvertida e qualquer funcionário pode ter essa atitude. E também a troca de experiências acontece o tempo todo.

A presidente Luiza Helena está pensando em tornar a empresa de capital aberto e faz questão de que os primeiros a participarem do processo sejam os seus funcionários.

d) Controle do Turnover – Case de Sucesso Nívea

NIVEA é uma das marcas de cuidado com a pele mais confiáveis do mundo inteiro, mas foi preciso juntar três mentes com uma visão compartilhada para tornar isso possível.

Tudo começou em 1911, quando o farmacêutico e empreendedor visionário Dr. Oscar Troplowitz reconheceu o potencial de Eucerit, um emulsificante desenvolvido pelo químico Dr. Isaac Lifschütz. Eucerit permitiu unir água e óleo em um creme estável e, inicialmente, pensou em utilizá-lo no campo da medicina. O dermatologista Prof. Paul Gerson Unna valorizou a experiência do Dr. Lifschütz nessa área e o apresentou ao Dr. Troplowitz, que reconheceu imediatamente que a emulsão de água em óleo seria a base perfeita para um creme cosmético para a pele. Eles agora só

precisavam de um nome. Para encontrar um, tudo que o Dr. Troplowitz precisava fazer era olhar o próprio creme. Inspirado pela sua cor branca como neve, ele deu ao creme o nome NIVEA – derivado das palavras latinas nix (neve) e nivis (de neve). Finalmente, os anos de pesquisa e criatividade mostraram seus frutos. Em dezembro de 1911, foi lançado o NIVEA Creme, com sede em Hamburgo, Alemanha.

O legado de nosso primeiro creme de cuidado com a pele teve início. Desde o início, o objetivo do Dr. Troplowitz foi desenvolver produtos de alta qualidade que fossem acessíveis a todos. Com o amplo leque de produtos da NIVEA, que oferece cuidados especializados para qualquer que seja a necessidade de sua pele, a visão do Dr. Troplowitz permaneceu viva. Possui um faturamento estimado em €5.5 bilhões e está presente em 170 países, inclusive no Brasil. Os principais produtos são maquiagens, cremes, desodorantes, xampus, sabonetes, entre outros produtos para cuidados pessoais.

Para manter-se no mercado por tantos anos, precisou adaptar-se a várias mudanças no decorrer do tempo, pois o mundo se transformou rapidamente, mas a Nívea conseguiu consolidar-se no mercado, sendo hoje uma grande empresa de sucesso.

A Coleção Você RH (2010) apresenta o case de sucesso Nívea – Controle do *Turnover*, no qual citaremos os instrumentos utilizados pela organização para diminuir a rotatividade dos funcionários que se encontrava com um índice de evasão de 30% que, se comparado ao mercado, estava o dobro da média do mercado, e também atingir o objetivo da empresa, que é aumentar o faturamento.

Então, podemos citar que faltavam condições para as pessoas desenvolverem dentro da empresa. Por isso, no intuito de buscar soluções, a empresa criou, primeiramente, um plano de carreira, e seu processo de avaliação desempenho também foi revisado, passando a ter uma avaliação de 360 graus, alinhando, assim, os critérios da avaliação aos objetivos da empresa.

Depois disso, foi criado também um organograma, envolvendo todos na empresa, desde o presidente ao contínuo, e o mesmo é atualizado a cada seis meses, o objetivo é que as pessoas conhecessem sua função na companhia.

A terceira ação foi um café da manhã com o presidente da empresa, a fim de compartilharem informações. Com isso, houve um aumento significativo do envolvimento dos empregados.

Por último, foi oferecido a todos na empresa o subsídio à educação, mostrando o interesse pelo crescimento profissional de cada um dos funcionários. Buscou, também, valorizar seus empregados, melhorando, assim, o seu recrutamento interno, que era feito antes de se procurar outro profissional fora da empresa com o perfil desejado, incentivando, assim, o envolvimento de todos dentro da organização.

Após usar todas essas técnicas e ferramentas de gestão de pessoas, a Nívea conseguiu atingir os seus objetivos que eram diminuir a rotatividade e aumentar seu faturamento, ambos atingidos com êxito, tornando-se uma das melhores empresas de se trabalhar, segundo a revista Você S/A – Exame (REVISTA EXAME, 2003).

No Quadro 1 - Resumo das Características, são apresentados de forma comparativa os modelos de Gestão de Pessoas e as práticas utilizadas em cada estudo de caso relatado.

Quadro 1: Resumo das características dos casos estudados

CASE	Modelo de GP percebido	Práticas de GP que contribuem para a efetividade da organização
Magazine Luiza	Gestão de pessoas articulados por competências	Aprendizagem e gestão de conhecimento, sistema de recompensas e gestão de carreiras.
Danone	Estratégico de gestão de pessoas	Recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, sistema de recompensas e aprendizagem e gestão de conhecimento.
Cirque du Soleil	Gestão de pessoas como gestão de comportamento	Avaliação de desempenho, aprendizagem e gestão de conhecimento.
Nivea	Estratégico de gestão de pessoas.	Gestão de carreiras, aprendizagem e gestão de conhecimento e recrutamento e seleção.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que a eficiência e a eficácia organizacional, em grande parte, estão relacionadas à satisfação, à motivação e ao envolvimento dos funcionários com a empresa na qual trabalham. Nesse contexto, este trabalho teve como propósito examinar a influência ou repercussões da gestão de pessoa nos resultados organizacionais, tendo como referência os apontamentos de quatro diferentes casos selecionados na literatura. Para tanto, observou-se que as formas de gestão de pessoas implementadas nas empresas enfocadas nos estudos de caso, em geral, são os modelos de gestão de pessoas articulados por competências, estratégica de gestão de pessoas e a gestão de pessoas como gestão de comportamento.

Também foi possível identificar algumas práticas utilizadas nos estudos de caso que são o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, o sistema de recompensas, a aprendizagem e a gestão de conhecimento.

Nesse viés, é importante destacar que nenhuma das empresas dos estudos de caso tem uma fórmula para gerenciar os seus recursos humanos, mas cada uma utilizou de técnicas/ferramentas e modelos conceituados pela literatura e as adaptou ao seu ramo e a sua realidade e até a seu momento/objetivo.

Os casos supracitados juntamente com os grandes autores reforçam que, qualquer que seja o objetivo da empresa ou a dificuldade que esteja passando, o primeiro e mais impactante dos seus recursos são as pessoas, pois elas influenciam diretamente e fortemente nos resultados das empresas.

Trouxemos os casos do *Cirque du Soleil* e do Magazine Luiza para demonstrarmos que empresas consolidadas têm vantagem competitiva a partir das pessoas, colocam-nas em primeiro lugar por meio de uma excelente gestão de pessoas.

Já nos casos da Nívea e da Danone podemos evidenciar que são empresas que tinham a expectativa de aumentar o faturamento, porém havia alguns fatores que precisavam ser melhorados para que isso ocorresse, e como foi possível perceber, um deles é o aperfeiçoamento do gerenciamento dos colaboradores, para conseguirem atingir o objetivo.

Podemos concluir que tanto as empresas do estudo de caso quanto o referencial teórico, ou seja, a prática e a teoria, no quesito gestão de pessoas, possuem posicionamento semelhante, que é a necessidade do capital intelectual dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 436p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1979. 274p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Administração de recursos humanos*. Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti (trad.). Flávio Bressan (Revisor Técnico). 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 570p.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 256p.

CIRQUE DU SOLEIL. Disponível em:

<<https://m.cirquedusoleil.com/pt/about/intro.aspx>> Acesso em: 15 mar. 2014.

COLEÇÃO VOCÊ RH: Melhores práticas em gestão de pessoas. *Controle do Turnover - Case de Sucesso Nívea*. Ed. 1, v. 1. São Paulo, Abril, 2010. p. 27-30. Disponível em: <http://www.gpportal.com.br/2013/08/controlado-turnover-case-de-sucesso.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+blogspot%2FSeoA+%28Gest%C3%A3o+de+Pessoas%29> Acesso em: 24/03/2014 > Acesso em: 10 mar. 2014.

DANONE. Disponível em: <<http://www.danone.com.br/a-danone/no-brasil/>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. 306p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência*. São Paulo: Atlas, 2010.

KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 360p.

LODI, João Bosco. *Recrutamento de pessoal*. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MAGAZINE LUIZA. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/>> Acesso em: 16 mar. 2014.

MELO, Fernanda A. de Oliveira; SANTOS, Aline Ribeiro dos et al. A influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder. In: *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 9, 2012, Campus da Associação Educacional Dom Bosco. Resende – RJ. 16p. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/25416357.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

NIVEA. Disponível em: <<http://vilamulher.com.br/comunidade/mostra-frame.php?url=http%3A%2F%2Fmundodasmarcas.blogspot.com%2F2006%2F05%2Fnivea-branco-como-neve.html>> Acesso em: 1 abr. 2014.

PORTAZIO, Marcia. *DNA Danone*. São Paulo, ESPM, 2008. Disponível em: <<http://www2.espm.br/sites/default/files/danone.pdf>> Acesso em: 20 mar. 2014.

REVISTA EXAME. *O segredo de sucesso do Magazine Luiza*. São Paulo, Abril, 17 set. 2003. Disponível em: <http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/01/magazine_luiza.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2014.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006. 310p.

TOLEDO, Flávio de. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1978. 208p.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia,

Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1997.

ULIANA, Cleverson. A arte da gestão de pessoas: o que se espera hoje de cada colaborador do Cirque du Soleil. *Revista Liderança*. Curitiba: Editora Quantum, v. IV, n.50, p. 14-17, out. 2008.