

RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS, NA ERA DO CONHECIMENTO: O CASE DO *CIRQUE DU SOLEIL*

Dante Girardi

RESUMO

Na busca incessante pela competitividade, as organizações vêm incrementando os investimentos nas pessoas, por perceberem que são elas que geram conhecimento, realizam inovações e maximizam sua performance. O estudo teve como objetivo refletir sobre a retenção de talentos como estratégia de gestão de pessoas em organizações voltadas à inovação e ao conhecimento. Sob o prisma metodológico, o trabalho tem um viés qualitativo e exploratório, utilizando-se a pesquisa bibliográfica e dados secundários. Foram abordados o empreendedorismo e a gestão do conhecimento, identificadas as ações que conduzem uma organização ao máximo aproveitamento do potencial humano, expostas às práticas de retenção de talentos do *Cirque Du Soleil*.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Conhecimento. Retenção de Talentos. Gestão de Pessoas. Liderança. Valorização Humana.

GIRARDI, Dante; FELICIANO A. M.; GARIBA, C.M.S. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do *cirque du soleil*. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M.B.. **Competência empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As pessoas significam ativos de valor e consistindo em diferenciação de uma organização. Essa constatação vem sendo feita cada vez mais por organizações, voltadas ao futuro e ao desenvolvimento da capacidade de sobreviver e superar o dinamismo atual ambiente social e mercadológico que se vive.

As inúmeras demandas ambientais resultaram na evolução das organizações e da área Recursos Humanos (RH), responsável, em grande parte, pelas pessoas. Para Girardi (2008) nas organizações baseadas no conhecimento, a gestão de pessoas ocupa um posicionamento significativo, ampliando sua participação. Percebendo o valor das pessoas, os gestores das organizações vêm renovando constantemente sua forma de conduzir os negócios, transformando estrutura, estilos de gestão, sistemas, processos e especialmente a visão, na busca de um contexto favorável à geração de conhecimento e à inovação. Trata-se da economia do conhecimento, na qual as empresas competem pelo talento humano. Já o RH evoluiu, sobretudo, em relação ao enfoque dado às pessoas, aos profissionais da organização, passando de uma área burocrática e controladora a uma função facilitadora e descentralizada, a Gestão de Pessoas. Hoje o gestor de pessoas tende a cumprir o papel de orientador dos demais gestores da organização, os quais atuam também como gestores de pessoas nas suas equipes, em um trabalho integrado para a realização dos objetivos organizacionais. A gestão de pessoas é baseada na visão sistêmica, atuando de modo estratégico, em sintonia com as metas e objetivos da organização. Conforme Paschini (2006), as ações de RH devem contribuir diretamente para a estratégia do negócio.

As empresas focadas nas pessoas, na visão de Friedman; Hatch; Walker (2000) vão além da noção de recursos humanos, concebendo-as como capital humano, um bem valioso a ser desenvolvido. Capital humano é o potencial de gerar valor por meio da articulação da contribuição competente das pessoas em uma organização (CASTELLO, 2006). Por atuar diretamente com o capital humano, a gestão de pessoas é determinante para o sucesso do desenvolvimento do valor do ser humano. Por meio dos seus processos, provém, retém e desenvolve os talentos humanos, juntamente com a organização.

A gestão de pessoas está integrada na gestão de talentos quando recruta, seleciona, integra, treina, avalia o desempenho humano, remunera e busca proporcionar um ambiente de trabalho favorável à satisfação dos profissionais. Castello (2006) coloca os fatores para o sucesso de um negócio, destacando-se entre eles a competência de escolher, atrair, acolher e engajar as pessoas certas no local e momento certos, a capacidade de medir o desempenho, atribuindo o devido reconhecimento pelos bons resultados e as necessidades de desenvolvimento e a capacidade de aprender e desenvolver as pessoas. Bernardi (2003) afirma que a permanência das pessoas em uma organização relaciona-se com a transparência, o respeito, a possibilidade de crescimento e a remuneração. Com base nisso, é possível considerar a retenção de talentos como um desafio da organização moderna.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o cumprimento do objetivo proposto por esse estudo, foram adotados determinados procedimentos metodológicos. Optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória, com base em dados secundários, obtidos por meio da pesquisa bibliográfica.

Segundo Cresswell (2007), a pesquisa qualitativa trata dos significados das experiências individuais e sociais para a construção de conhecimento. No contexto deste estudo, a natureza do tema e sua relação direta com o fator humano justificam a utilização dessa forma de abordagem. A pesquisa exploratória é utilizada onde há pouco conhecimento sistematizado (VERGARA, 2000), por meio de fontes secundárias como a pesquisa bibliográfica (DENCKER, 2000). O tema retenção de talentos envolve uma série de processos e se apresenta como uma tendência relativamente recente, portanto, esse estudo contribui para agregar conhecimento a seu respeito e proporcionar reflexão sobre o valor de sua prática nas organizações. A pesquisa bibliográfica é realizada por meio de material já publicado em livros, revistas, jornais e meios eletrônicos (VERGARA, 2000). Este estudo buscou informações em livros, revistas técnicas e especializadas, bem como em meio eletrônico, para a apresentação dos conceitos e características essenciais do tema, dos processos a ele relacionados e do caso do *Cirque Du Soleil*.

3 ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

Um dos elementos fundamentais no cenário organizacional da retenção de talentos é a inovação. Isso pode ser percebido pela forma como se comportam certas organizações e pelos

resultados por elas alcançados. Estas são organizações que buscam melhorar continuamente, desenvolver novas soluções, acreditando e investindo no potencial humano.

A inovação está diretamente relacionada ao empreendedorismo (BOM ÂNGELO, 2003), é o instrumento específico do empreendedorismo (DRUCKER, 1987). Bom Ângelo (2003) define o empreendedorismo como a criação de valor por pessoas e organizações conjuntamente, sendo trabalhadas idéias de criatividade, capacidade de transformação e de enfrentar riscos.

A organização que incentiva a participação e a criatividade dos seus profissionais adquire capacidade empreendedora, o que, de acordo com Birley; Muzika (2001) é a habilidade para explorar oportunidades e um padrão mensurável e coeso de comportamento gerencial. Se os gestores possuem competências que vão de encontro à inovação, tendem a atuar como agentes de mudança e impulsionadores do potencial humano de toda a organização. Dessa forma, a organização empreendedora conta com intraempreendedores, profissionais responsáveis pela criação de inovações na empresa, transformando ideias em realidade criativa (PINCHOT, 1989).

Organizações empreendedoras têm uma cultura empreendedora. São receptivas à inovação e dispostas a ver oportunidades na mudança (DRUCKER, 2003), são direcionadas para a inovação, o conhecimento, a visão e a ação estratégicas. A literatura pontua os traços de uma organização empreendedora, sendo alguns deles: planejamento, orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade e com os recursos, controle sobre os recursos, estrutura administrativa, filosofia de recompensas (BIRLEY; MUZIKA, 2001) e autonomia (HASHIMOTO, 2006).

A inovação, objeto central do empreendedorismo, proporciona aprendizado aos profissionais e à organização, já que as ações de busca de ideias e soluções e o uso da criatividade, incitam a geração e o desenvolvimento do conhecimento. E são os talentos humanos os responsáveis por esse processo, portanto, a organização precisa criar condições propícias ao esforço e comprometimento máximo dos seus profissionais, processos que facilitem o trabalho e reconhecer as contribuições do seu capital humano. Significativo ressaltar o papel da gestão de pessoas nesse sentido, como função orientadora e apoiadora, com responsabilidades pelo desenvolvimento da liderança, de práticas de desenvolvimento e de valorização dos profissionais e assim, de retenção de talentos.

Em uma reflexão a respeito dos talentos humanos, Crainer; Dearlove (2000) avaliam que as empresas inovadoras não terão escassez de talento e que a criatividade deve ser mais

valorizada do que o controle. A organização como um ambiente de conhecimento é analisada a seguir.

4 ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um elemento inerente às organizações na retenção de talentos. Uma organização necessita de conhecimento para implantar práticas contundentes com o contexto atual, sendo o capital humano a fonte do conhecimento. Por meio do conhecimento, a empresa tende a se tornar competitiva, aprendendo ao proporcionar oportunidades de desenvolvimento humano. Corroborando, neste sentido, Girardi; Benetti e Oliveira (2008) afirmam que todas as áreas das empresas podem contribuir para a construção de um processo contínuo de criação e desenvolvimento do conhecimento.

A aprendizagem organizacional decorre das pessoas e é a capacidade da organização de manter ou melhorar o desempenho com base na experiência (KLEIN, 1998). O conhecimento é um conjunto de informações elaborado crítica e valorativamente, legitimado de forma empírica, cognitiva e emocional (ANGELONI, 2002), para ser agregado a produtos, serviços e sistemas. Há dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito, o primeiro concreto e formal e o segundo subjetivo e intuitivo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As organizações buscam integrá-los, por meio da gestão do conhecimento, um processo sistematizado de desenvolvimento do conhecimento e da competência coletiva, para ampliar o capital intelectual da organização (SABBAG, 2007).

A efetividade da gestão do conhecimento depende de valores voltados a esse propósito, uma cultura que enfatize a criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas (ANGELONI, 2002), valorize e recompense a criação e o compartilhamento de conhecimento (KLEIN, 1998), considere as pessoas como ponto central de qualquer ação, atendendo aos objetivos estratégicos da organização, relacione o conhecimento com os processos organizacionais, invista na capacitação e promova aprendizado diário e contínuo. (FIGUEIREDO, 2005).

No que se refere diretamente às pessoas, nas organizações do conhecimento a gestão de pessoas auxilia na criação de tais condições, atuando com processos voltados à adequação profissional, à integração, ao desenvolvimento de competências, à melhoria da qualificação do trabalho, entre outras atitudes impulsionadoras do conhecimento, em um trabalho conjunto com as estratégias da organização, para a maximização da capacidade humana e a retenção de talentos, o tema central deste estudo, tratado no próximo tópico.

5 RETENÇÃO DE TALENTOS

Talento é a capacidade de pensar direito, a habilidade de transformar de modo correto o pensamento em ação, de saber fazer bem algo, de identificar soluções, o que funciona (BERNARDI, 2003).

No contexto atual, as organizações vêm tratando com maior efetividade o seu capital humano, em função do seu valor para o negócio. Branham (2002) expõe que cada vez mais empresas estão encontrando formas de vencer a guerra pelo talento e prosperando, porque se comprometeram a agir da melhor forma para manter seus profissionais mais valiosos, percebidos como elementos de sucesso. Erickson; Gratton (2007) reforçam que a excelência de uma organização está na sua capacidade de atrair e manter profissionais certos, entusiasmados com o que fazem e com a empresa na qual atuam, e por isso, mais envolvidos com o trabalho, em um clima que contagia colegas e clientes. O envolvimento requer a compreensão do perfil do indivíduo produtivo à organização no longo prazo e a promoção de uma experiência distinta e coerente de trabalho, reforçando os valores e atributos da empresa.

A retenção de talentos é um processo integrado que pressupõe a atração e o desenvolvimento do capital humano, ocorrendo por meio de determinada postura e de diversas ações nesse sentido. Em termos gerais, Bassi; McMurrer (2007) colocam que não há uma solução específica para gerir o capital humano, variando conforme a organização, porém, Michelman (2007) indica que o segredo da retenção de talentos é uma estratégia que integre os anseios pessoais dos profissionais com os da empresa.

Considerando o maior nível de qualificação dos profissionais, em busca de empregabilidade, as empresas precisam criar formas de atrair e manter os melhores, desenvolvendo-os e satisfazendo suas expectativas e aspirações pessoais. Na visão de Saviani (1997), para reter talentos é necessária a “**empresabilidade**”, termo criado pelo autor para caracterizar a condição ou conjunto de atitudes da organização para a retenção dos talentos humanos, manutenção ou elevação da sua taxa de empregabilidade. A empresabilidade implica em cultura adequada, visão estratégica, descentralização, democratização da informação, *empowerment*, comprometimento com os colaboradores, *endomarketing*, entre outras ações voltadas à retenção de talentos. Ready; Conger (2007) pontuam, para a gestão de talentos, sistemas e processos que otimizam resultados e respaldam metas estratégicas e culturais e, compromisso de liderança por parte dos responsáveis pelos processos.

Ao analisar as ações das organizações para a retenção de talentos de forma mais específica, o estudo contempla os processos da gestão de pessoas, a qual representa contribuição de valor, atraindo, desenvolvendo, remunerando, monitorando e mantendo talentos, em sintonia com as estratégias organizacionais. Nesse sentido, Branham (2002) apresenta uma lista de práticas de retenção, definindo-as como elementos básicos para a retenção de talentos, relacionadas a seguir:

- a) cultura organizacional;
- b) recrutamento e seleção;
- c) socialização;
- d) treinamento e desenvolvimento;
- e) avaliação de desempenho; e,
- f) recompensas.

Percebe-se um consenso entre os estudiosos a respeito de tais práticas e, embora a lista de Branham se mostre bastante completa, Friedman; Hatch; Walker (2000) ressaltam a gestão de carreira e Paschini (2006) enfatiza o *coaching*, a gestão por competências e a gestão de benefícios como processos complementares.

Todas essas iniciativas conduzem a organização à inovação, ao conhecimento, ao aprendizado contínuo e à retenção dos talentos humanos, agentes ativos na conquista da competitividade, constituindo uma relação de benefícios mútuos, o desenvolvimento das pessoas e da organização. O estudo de caso é exposto a seguir.

6. RETENÇÃO DE TALENTOS NO *CIRQUE DU SOLEIL*

O *Cirque Du Soleil* é considerado uma referência internacional na gestão de talentos e de negócios e objeto de análise em universidades tradicionais (ALONSO, 2005).

Seu fundador foi o francês Guy Laliberté, que abandonou os estudos secundários e a cidade natal, Québec, foi para a Europa e lá aprendeu a engolir fogo, viajando e vivendo como artista mambembe. Retornou ao Canadá em 1982 e passou a se apresentar junto com acrobatas e atores. Na ocasião do aniversário do Canadá, esse grupo teve a oportunidade de propor se apresentar por todo o país, atendendo a demanda do governo. Então, em 1984 nasceu o *Cirque Du Soleil*, com rápida expansão, em 1987 para os Estados Unidos e mais tarde para a Europa e Ásia (ALONSO, 2005). Começou com aproximadamente 70 pessoas, sendo hoje 800 artistas (BISPO, 2009), de 40 nacionalidades que se comunicam em 25 idiomas (ALONSO, 2005; BISPO, 2009). A equipe é formada por acrobatas, fisioterapeutas,

técnicos e executivos de todas as áreas (YOUNG, 2006), totalizando mais de 4.200 colaboradores em 2008, de acordo com Linda Gosselin, vice-presidente de RH do *Cirque Du Soleil* (2009).

O Circo do Sol, traduzido do francês (BISPO, 2009), possui espetáculos simultâneos em vários países; foram 8 em 2008 e estão previstos 10 para 2011 (GOSELIN, 2009). Os espetáculos apresentam números de trapézio, cordas, piruetas aéreas, acrobacias, malabarismo, palhaços, dança, teatro e números aquáticos. São conservados elementos como a tenda, o palhaço e os acrobatas e enfatizados o cenário, a música e a coreografia, não havendo números com animais, o que é valorizado pelos clientes. O *Cirque* atrai mais de 7 milhões de espectadores por ano, estudando a cultura local para assegurar a satisfação do público, segundo Mario D'Amico, diretor de marketing (ALONSO, 2005). Seu faturamento em 2004 foi de US\$ 500 milhões, sendo grande parte da venda de ingressos, com preços equivalentes ao de uma ópera ou espetáculo da Broadway, os quais multiplicaram 22 vezes em 10 anos. Uma fatia de 25% resulta dos patrocínios e negócios secundários como a venda de CDs e DVDs, programas de televisão e criação de conteúdo para terceiros, como shows em cruzeiros e, futuramente, em clubes, restaurantes e hotéis (ALONSO, 2005).

O *Cirque Du Soleil* tem sua estrutura física, denominada de centro internacional, em Montreal, onde trabalham cerca de 1.600 pessoas. Há dois setores, ficando no primeiro os estúdios de treinamento, semelhantes a hangares, com trapézios, cubos de borracha e cordas que caem do teto e, no segundo, os ateliês para cenografia e vestuário e as salas dos executivos. Além das áreas convencionais de uma organização, o *Cirque Du Soleil* tem em seu organograma os setores de criação (dos espetáculos), produção (de cenários e roupas), shows (espetáculo em si), qualidade de shows (*casting* e qualidade), produtos artísticos (números acrobáticos), multimídia (comércio de DVDs e filmes), *Cirque Du Soleil musique* (venda de CDs), *merchandising* (venda de roupas e acessórios da empresa) e novos empreendimentos (criação de conteúdo para terceiros) (ALONSO, 2005).

A sede da empresa tem uma escultura em bronze de um sapato de palhaço, representando sua essência: andar e entreter. Esses são os princípios básicos do sucesso dessa empresa, em um tempo de declínio da atividade circense, ameaçada pelas diversões eletrônicas e a logística. A cultura do *Cirque Du Soleil* busca evidenciar histórias, paixões, sonhos e uma combinação de arte com negócios, proposta pelo seu fundador, que busca estes traços também nos gestores. A empresa apresenta um equilíbrio entre a criatividade e a organização, aspectos essenciais a um negócio (ALONSO, 2005). Trata-se de uma visão mais lúdica, que enobrece fatores como criatividade, sensibilidade e paixão. Também são

destacados a originalidade e a busca pelo entretenimento de forma sistêmica, considerando além das atividades de circo, o esporte (YOUNG, 2006).

Nessa perspectiva, trata-se de acordo com Gariba *et al.*(2007) de considerar essa cultura corporal como uma fonte de conhecimento, pois a elaboração do conhecimento passa também pelo corpo, vinculado a aspectos, sociais, afetivos, culturais e artísticos. Isso posto, fica evidente a necessidade de um olhar para investigações científicas nesse aspecto, como geradora de benefícios. Os autores supracitados deixam claro que, trabalhos realizados por meio dessas atividades, propiciam mudanças significativas em aspectos históricos, psicológicos, físicos, sociais não só de seu praticante, mas também de quem aprecia.

Para mexer com a imaginação, os sentidos e emoções das pessoas, o *Cirque Du Soleil* investe na diversidade cultural, na contribuição dos seus talentos, que vêm de todos os lugares e são respeitados e aceitos com suas diferenças, para a maximização do desempenho (GOSSELIN, 2009).

A retenção de talentos tem início então na própria cultura organizacional, a qual por meio da diversidade estimula a criatividade, o bem mais importante da empresa. Gosselin comenta que há coerência em meio à diversidade pela qualidade dos líderes, os quais têm compromisso de respeitar as diferenças e resume que o *Cirque Du Soleil* possui uma cultura simples, com valores como paixão, responsabilidade, comprometimento, criatividade e trabalho em equipe (2009).

O foco no indivíduo faz do *Cirque Du Soleil* uma organização com processos de gestão de pessoas efetivamente atentos ao desenvolvimento e reconhecimento das pessoas. O ser humano é o coração dos espetáculos e o RH busca preservar a cultura e o comprometimento dos cidadãos corporativos, os quais se juntam ao *Cirque* por se reconhecerem nos seus valores. Hoje a gestão de pessoas tem um modelo que conta com profissionais generalistas e especialistas, atuando de modo unificado em torno das necessidades das pessoas (GOSSELIN, 2009).

Em relação aos processos de gestão de pessoas, o recrutamento é constante em todo o mundo, por meio de olheiros que convocam os profissionais para um treinamento geral no Canadá por três meses; lá ocorre a seleção para algum espetáculo e é formado um banco de dados para aqueles que retornam para casa. A empresa investe na capacitação e desenvolvimento dos seus profissionais, desde os líderes, que começam em atividades circenses, também aprendendo a enfrentar riscos (YOUNG, 2006), havendo então recrutamento interno e oportunidades de carreira. Há uma combinação de líderes antigos e novos e programas de integração e desenvolvimento relacionados ao papel de cada um

(GOSSELIN, 2009). O fundador do *Cirque* é considerado um líder educador e prima pelo desenvolvimento dos colaboradores, além de aplicar o que ele denomina de treinamento diferenciado proveniente de demandas de empresas clientes. Esse programa de treinamento é adaptado às necessidades de cada organização e consiste em desenvolver a atuação por competências, além da forma de se relacionar com toda a empresa e com os clientes, por meio de dinâmicas, interatividade e o processo de colocar-se no lugar do cliente; no *Cirque*, um artista recebe um ingresso e se senta junto da plateia, para experimentar as emoções sentidas, o que dá sentido ao seu trabalho e gera compromisso efetivo (BISPO, 2009).

O resultado dos trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores/artistas do *Cirque Du Soleil* é avaliado de modo individual e coletivo, primeiro pela contribuição de cada um, depois pela atuação na equipe. Existe o entendimento de que o *Cirque* produz uma obra de arte em formato gigante, por isso o trabalho em equipe é amplamente valorizado na empresa. O reconhecimento, em termos qualitativos, ocorre pelo respeito à diversidade de culturas, à criatividade e à contribuição e dedicação de cada um (GOSSELIN, 2009).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como proposta refletir sobre a retenção de talentos nas organizações orientadas para a inovação e o conhecimento. A competitividade organizacional no cenário atual requer capacidade empreendedora, de aprendizado contínuo. E são as pessoas que na modernidade empresarial representam toda a organização (SAVIANI, 1997), são as detentoras do conhecimento, portanto, o sucesso está relacionado a ações que busquem maximizar a sua capacidade criativa e aproveitar todo o seu potencial.

A retenção de talentos envolve atitudes e ações como a empresabilidade, a cultura organizacional, a liderança e os processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor. A literatura aponta com veemência a necessidade de aprimorar a gestão do capital humano, voltando-se ao acesso ao conhecimento, à capacidade de aprendizado, à otimização do trabalho, ao envolvimento das pessoas e à prática da liderança (BASSI; MCMURRER, 2007), por meio de processos efetivos de gestão de pessoas como o recrutamento e a seleção, a integração, a educação, a remuneração, incluindo benefícios e qualidade de vida (CARVALHO, 2007).

As organizações que praticam a retenção de talentos são competitivas não somente em relação aos seus indivíduos, mas também em relação aos seus clientes, participação de mercado, lucros e valor de longo prazo (BRANHAM, 2002). O *Cirque Du Soleil* é uma

dessas organizações, efetivamente focado nas pessoas, com entretenimento inovador (GOSSELIN, 2009) e harmonia entre arte e negócios, por meio da diversidade, liderança, criatividade, trabalho em equipe e aprendizagem contínua, conquistando a satisfação tanto do cliente interno quanto do externo.

REFERÊNCIAS

ALONSO, V. A magia do Cirque Du Soleil. **HSM Management**, São Paulo, v. 5, n. 52, p. 46-54, set/out. 2005.

ANGELONI, M. T. (Coord.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas, tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BASSI, L.; MCMURRER, D. Maximize seu retorno sobre o pessoal. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 85, n. 3, p. 85-93, mar. 2007.

BERNARDI, M. A. **A melhor empresa: como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BIRLEY, S.; MUZYKA D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BISPO, P. **Circo e empresas: há semelhança?** Disponível em: http://www.centerrh.com.br/artigos.asp?sess=det&id_tema=13&id=73. Acesso em: 11 de mai. 2009.

BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARVALHO, G. O que há de melhor entre as melhores. **Melhor gestão de pessoas**, São Paulo, n. 238, p. 30-68, set. 2007.

CASTELLO, D. O valor do capital humano. **T&D inteligência corporativa**, São Paulo, n. 146, p. 14-16, 2006.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. A guerra pelo talento. **HSM Management**, São Paulo, n. 20, p. 14-19, mai/jun. 2000.

CRESSWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENCKER, A de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: PioneiraThomson, 2003.

ERICKSON, T. J.; GRATTON, L. O que significa trabalhar aqui. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 85, n. 3, p. 76-84, mar. 2007.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade.** São Paulo: Futura, 2000.

GARIBA, Chames Maria S., MICHELS G., FRANZONI Ana M. B., LAPOLLI Edis M. **Empreendendo em qualidade de vida: o profissional *Personal Dance*.** Florianópolis: Pandion, 2007.

GIRARDI, Dante; BENETTI, K.C.; OLIVEIRA, D.. **Gestão de recursos humanos: teoria e casos práticos.** Florianópolis, Pandion, 2008. V1

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos.** Florianópolis, Pandion, 2008.

GOSSELIN, L. **A fórmula do Cirque Du Soleil na arte de gerir pessoas.** [18 de julho de 2008]. Disponível em: http://www.portalfarmacia.com.br/educacao/principal/noticia_view.asp?id=22441. Acesso em: 11 de mai. 2009. Entrevista concedida à ABRH.

_____. **Simplicidade:** a marca do Cirque Du Soleil em gestão de pessoas. [11 de setembro de 2008]. Disponível em: <http://www.crbasso.com.br/index.asp?link=96&new=74>. Acesso em: 11 de mai. 2009.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

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

MICHELMAN, P. Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. *In:* HARVARD Business School. **Mantendo os talentos da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35. Série Gestão orientada para resultados.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PASCHINI, S. **Estratégia:** alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring:** porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

READY, D. A.; CONGER, J. A. Transforme sua empresa em uma fábrica de talentos. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 85, n. 6, p. 46-55, jun. 2007.

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SAVIANI, J. R. **Empresabilidade:** como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YOUNG, C. **Gestão do espetáculo. Melhor gestão de pessoas.** São Paulo, n. 226, p. 18-19, set. 2006.

