

# GE CELMA

Preparado pelo Prof. Rodrigo Siqueira, da ESPM-RJ<sup>1</sup>, em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RJ).

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de Pessoas, Administração de Recursos Humanos, Endomarketing.

## RESUMO

Este case descreve o processo de gestão de recursos humanos da empresa de reparo e revisão de turbinas aeronáuticas GE CELMA, que em 2008 recebeu o Prêmio gestão com pessoas Luis Carlos Campos na categoria Pequena e Micro Empresa em 2008 – concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – a ABRH-RJ. Suas principais políticas são apresentadas – com destaque para as políticas de Responsabilidade Social - assim como os desafios futuros.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Pessoas, Endomarketing, Recursos Humanos, Responsabilidade Social.

Dezembro/2009

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos reservados ESPM.

## A empresa

### Breve histórico

Fundada em 1878 por Thomas Edison, a General Electric se caracteriza por ser uma empresa global e diversificada, focada em solucionar alguns dos mais complexos problemas do mundo. A companhia foi pioneira em centralizar o controle corporativo na década de 30 e depois descentralizá-lo nos anos 50. Foi líder em planejamento estratégico em 1970 e modelo em processos de qualidade nos anos 90.

A Celma iniciou suas atividades em 1951 como uma fábrica de ventiladores. Em 1957 foi comprada pela Panair do Brasil e passou a fazer a ser a oficina de revisão de turbinas dos aviões desta linha aérea brasileira. Em 1965 com a falência da Panair, a Celma passou para a Força Aérea Brasileira responsável pela manutenção das turbinas de aviões militares brasileiros. Em 1991 a Celma foi uma das primeiras empresas a serem privatizadas sendo adquirida por um grupo de empresas privadas, Construtora Andrade Gutierrez, Banco Safra, Banco Boavista e General Eletric. Em 1996 a General Eletric comprou a totalidade das ações. A unidade de negócios GE Celma tem como atividade o reparo e revisão de turbinas aeronáuticas. Localiza-se na cidade de Petrópolis, no estado do Rio de Janeiro e atualmente possui um faturamento anual de 870 milhões de dólares e cerca de 996 funcionários.

Atualmente, a GE possui unidades de negócios em infraestrutura, soluções financeiras para empresas e consumidores, saúde, indústria e entretenimento, que oferecem produtos e serviços que vão desde motores de avião, locomotivas e eletrodomésticos até geração de energia, processamento de água e diagnóstico por imagem. Atendendo clientes em mais de 100 países e empregando mais de 320 mil pessoas ao redor do mundo, a GE mantém atividades no Brasil desde 1919, com unidades industriais e escritórios de venda e marketing distribuídos por vários estados. Todos os seis grandes negócios da GE estão presentes no Brasil, contando com cerca de 6500 funcionários no país.

### Missão

“Liderar os negócios de revisão e reparo de turbinas aeronáuticas na América Latina, realizando nossos serviços com padrões de absoluta conformidade, em prazos adequados e com atendimento diferenciado em relação aos nossos concorrentes, criando para nossos clientes em todo o mundo, a certeza de que a GE Celma vai ao encontro de suas necessidades, aonde quer que eles estejam, sempre com soluções eficazes e obtendo disso resultados capazes de assegurar o nosso crescimento com a lucratividade esperada por nossos acionistas.”

### Visão

“Um time sem fronteiras, operando no suporte ao cliente com tecnologia, produtos e serviços de motores excepcionais. Essa visão é alcançada através do suporte ao ciclo de vida do produto do cliente, e com nosso compromisso com a segurança, confiança, eficiência, e contínuo comprometimento com o empregado.”

## Valores

Há mais de 125 anos a GE tem demonstrado comprometimento absoluto com o desempenho baseado na Integridade, que é considerado o valor número um da empresa. Ao mesmo tempo em que conquista novos negócios e se expande para novas regiões, estabelecendo um marco sólido de crescimento sustentado, constrói uma reputação internacional de conduta legal e ética. Seus princípios e balizadores de conduta estão descritos a seguir:

- Obedeça às leis e regulamentos aplicáveis à nossa conduta nos negócios em todo o mundo;
- Seja honesto, justo e confiável em todas as suas atividades e relacionamentos na GE;
- Evite qualquer conflito de interesse entre assuntos profissionais e pessoais;
- Estimule uma atmosfera na qual práticas trabalhistas justas se estendam a todos os membros da diversificada comunidade GE;
- Esforce-se para criar um local de trabalho seguro, assim como proteger o meio ambiente;
- Através da liderança em todos os níveis, mantenha uma cultura na qual a conduta ética seja reconhecida, valorizada e exemplificada por todos os colaboradores.

## Atividades de Responsabilidade Socioambiental

A GE acredita que proteger o meio ambiente, a saúde e a segurança, além de ser lei é o comportamento correto. Através da liderança administrativa e do compromisso assumido pelos seus colaboradores, a GE trabalha para realizar suas operações de forma segura, que minimize o impacto ambiental. Essa política afeta todas as atividades da empresa, não apenas o gerenciamento de refugos e emissões, mas em todas as atividades como, por exemplo, vender produtos, dirigir um veículo a serviço da empresa, adquirir um novo negócio ou prestar serviços ao cliente.

Para tanto a GE investe recursos para se colocar num patamar de classe mundial em saúde, segurança e proteção ao meio ambiente, tendo obtido várias certificações a nível nacional e internacional, como por exemplo, a certificação Global Star.

Mais além, a empresa se destaca por sua crescente atuação junto à comunidade, estimulando o trabalho voluntário de seus funcionários e oferecendo suporte às iniciativas de estímulo e desenvolvimento da educação. Isto acontece através da atuação da GE Volunteers e da GE Foundation. A GE Volunteers é uma organização global de funcionários e aposentados da GE que atua com o objetivo de melhorar as comunidades onde a empresa está presente, estimulando o trabalho voluntário, a liderança e o espírito de companheirismo. A GE Foundation é uma entidade filantrópica dedicada ao desenvolvimento e suporte de programas socioeducacionais em todo mundo. A fundação tem como objetivo contribuir para educar os cidadãos e a força de trabalho do futuro, apoiando projetos em comunidades, escolas e universidades.

A GE Celma, seguindo a filosofia da GE Volunteers, criou a VOCE – Voluntários Celma. A VOCE tem um estatuto e uma diretoria com mandato de 12 meses. Desta forma, além de ter um time formalmente dedicado ao trabalho de voluntariado, também oferece a oportunidade a um número amplo de pessoas de participação.

Presente em Petrópolis desde 1999, a Voluntários Celma desenvolve atividades educacionais, assistencialistas, culturais, esportivas, dentre várias outras para atender diversas comunidades e instituições carentes para a cidadania e melhorar das condições de vida.

Os funcionários voluntários participam das ações de diversas maneiras: participação em eventos, visitas, liderando projetos, acompanhando o andamento dos projetos, entrando em contato com instituições, realizando campanhas, doando diversos itens para as campanhas (roupas, alimentos, brinquedos etc.), participando ativamente com ideias, sugestões e inclusive contribuições financeiras.

Em virtude das áreas administrativas e afins estarem terceirizadas e na atividade de fim da Organização ser imprescindível mão de obra com alto grau de especialização, a empresa não encontrou PNEs (Portadores de necessidades especiais) disponíveis no mercado. Para contornar tal obstáculo, foi desenvolvido um projeto de formação de mão de obra qualificada que é inserido em seu core business.

Através do trabalho de seleção especializado com psicóloga a empresa efetuou o mapeamento do mercado local e selecionou grupos de portadores de necessidades especiais que tiveram treinamento específico no SENAI de capacitação técnica. O programa de 10 meses capacita os PNEs para as atividades mais básicas de um mecânico aeronáutico. Ao final do programa os PNEs, de acordo com o número de vagas disponíveis na empresa, aqueles PNEs que se interessaram e se identificaram com a atividade aeronáutica e se empenharam durante o curso são contratados. "Fizemos uma semana de conscientização e sensibilização dos empregados para garantir a adequada recepção deste novo grupo na Empresa. A adaptação do primeiro grupo foi ótima, uma segunda turma já ingressou totalizando 27 PNEs inseridos em nossa atividade operacional", afirmou Jaqueline Tibau – Gerente de Recursos Humanos.

## O mercado de reparo e revisão de turbinas aeronáuticas

- Tamanho do mercado: 20 bilhões de dólares;
- Principais Players – GE, Rolls Royce, Pratt&Whitney e oficinas independentes;
- Clientes atendidos pela GE CELMA:

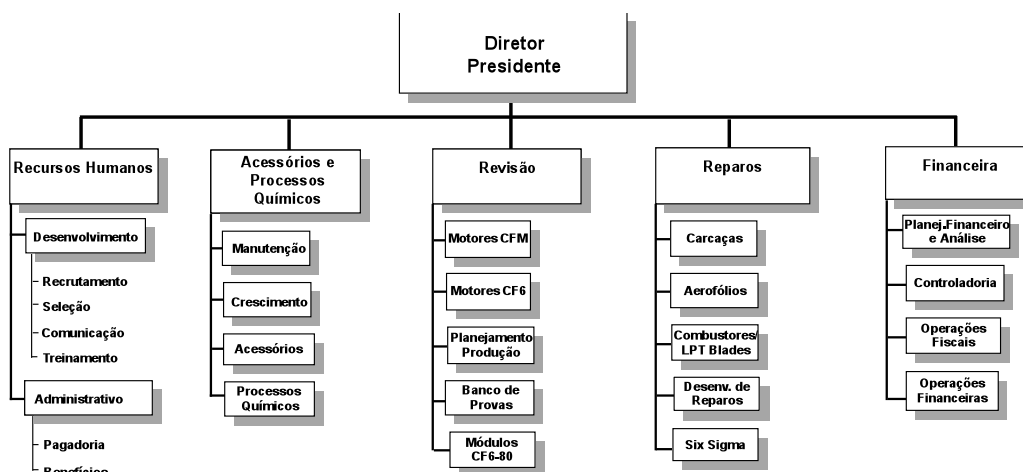
A carteira de Clientes da GE Celma é composta 90% de clientes internacionais e 10% de Clientes nacionais. Entre os clientes internacionais estão a Fedex, Southwest Airlines, Continental Airlines, US Airways, KLM, Avianca, LAN. Os Clientes nacionais são Gol e TAM.

## Política de gestão de pessoas

### Organograma e dados gerais

A área de recursos humanos atua em parceria com a liderança da companhia, definindo a estratégia que apoiará o crescimento do negócio. Para inserir a estratégia de crescimento da companhia em suas atividades, o RH envolve todos os níveis da organização no desenho de plano de ações que contemple a participação de todos os Colaboradores. Para suportar o forte plano de crescimento os objetivos estratégicos de RH até 2011 são:

- Atrair, reter e engajar profissionais com potencial de crescimento;
- Identificar e desenvolver a próxima geração de líderes;
- Acelerar a curva de aprendizado dos novos colaboradores;
- Multiplicar e disseminar o conhecimento existente na companhia.



Número de empregados por nível hierárquico e sexo

	Homens	Mulheres	Total
Direção	4	0	4
Gerência	18	5	23
Operacional	880	89	969
TOTAL GERAL (empregados próprios)	902	94	996
Terceirizados	424	93	517

Distribuição do quadro por nível de escolaridade (nível médio e superior)

	Nível Médio Incompleto	Nível Médio Completo	Nível Superior Incompleto	Nível Superior completo
Direção	0	0	0	4
Gerência	0	0	0	22
Operacional	127	650	122	71
Total Geral (empregados próprios)	127	650	122	97

Faixa etária (até 25 anos, de 26 a 45 anos e acima de 45 anos)

	Até 25 anos	De 26 a 45 anos	Acima de 45 anos	Total
Direção	0	0	4	4
Gerência	0	11	12	23
Operacional	135	601	233	969
Total Geral (empregados próprios)	135	612	249	996

Tempo de empresa (até 5 anos, de 5 a 10 anos e mais de 10 anos)

	Até 5 anos	De 5 a 10 anos	Acima de 10 anos
Direção	0	0	4
Gerência	3	4	15
Operacional	573	112	285
Total Geral (empregados próprios)	576	116	304

## Desafios e metas traçadas

Devido ao atentado terrorista de 11 de setembro todo o segmento de aviação sofreu uma forte crise. A GE Celma foi fortemente impactada passando por uma crise sem precedentes sendo forçada a demitir cerca de 1200 funcionários. Nesta época o RH teve um papel estratégico na condução das demissões com forte PDV (Plano de demissão voluntária) e na manutenção da moral da equipe que permaneceu no time e negociação com sindicato.

### Desafios para 2010/2011

A GE Celma tem um forte plano de crescimento com objetivo de duplicar a capacidade produtiva entre os anos de 2007 e 2011. O papel do RH será suportar o crescimento da organização através de foco em recrutamento (cerca de 400 contratações) e capacitação deste novo time.

## Política de recrutamento e seleção

### Principais fontes para o recrutamento de profissionais

A GE Celma privilegia, sempre que possível, o desenvolvimento interno de seu time. Desta forma, as vagas são divulgadas internamente nos quadros de aviso e através de e-mail corporativo. Além disso, vagas que potencialmente, podem ser ocupadas por outros colaboradores da GE de outras unidades de negócios também são divulgadas para todos os Colaboradores da GE através de um sistema mundial chamado COS – Career Opportunity System.

A Celma acessa também o site da GE onde há um link onde candidatos que tem interesse em uma carreira na Organização podem cadastrar seu currículo.

Para vagas operacionais com alto grau de especialização fazem um forte investimento em desenvolvimento desta mão de obra através de curso de formação técnica no Senai. A maior fonte de recrutamento está neste grupo de estudantes técnicos.

### Processo de seleção

As etapas do processo seletivo variam de acordo com a posição em questão. Os candidatos são entrevistados pela área de recursos humanos e pela área requisitante. Podem ser utilizadas dinâmicas de grupo e testes de conhecimentos específicos. Para posições que exigem nível superior.

### Treinamentos de Integração

- Normas básicas de segurança e Modelo de Gestão EHS da GE – Global Star – 2 horas
- Segurança e uso adequado dos utilitários de informática – 30 minutos
- Kaizen - GE Celma e a filosofia de melhoria contínua – 1:30 hs
- Integridade & Ética – 30 minutos
- Organograma & Benefícios – 30 minutos
- Apresentação das Atividades e Áreas Operacionais, Qualidade, Modelo de Gestão de Recursos Humanos - 2 horas

Para cargos gerenciais, coordenação, analistas e engenheiros além deste programa básico de integração, há também uma agenda de entrevistas com todos os gerentes da empresa.

## Desenvolvimento

O modelo de gestão de pessoas da Companhia prevê uma revisão anual da evolução do desempenho e desenvolvimento do seu time. O processo começa com a avaliação de performance do período anterior. No processo de avaliação são analisadas:

Metas estabelecidas para o Colaborador versus sua capacidade de realização:

- atitude alinhada com os valores da Organização
- mobilidade, interesses de carreira
- oportunidades de melhoria
- necessidades de treinamentos técnicos/comportamentais para capacitá-lo para próximo passo de carreira

Com base nas informações acima e com foco nas oportunidades de melhoria e na capacitação para próximo passo de carreira são delineados os planos de treinamentos do time.

Há também um forte treinamento técnico que é pautado na especificação técnica das áreas operacionais. A área de qualidade atua em forte parceria com RH para desenho dos cursos técnicos.

Os treinamentos comportamentais são em sua grande maioria treinamentos corporativos da escola de liderança da GE corporativa.

## Oportunidades de crescimento e direcionamento de potencialidades e competências

Todas as promoções são feitas com base na análise anual de desempenho e plano de sucessão dos colaboradores. A empresa trabalha com conceito de meritocracia, portanto os profissionais com melhor avaliação são priorizados quando surgem possibilidades de promoção.

## Estrutura de cargos

A estrutura de cargo foi desenvolvida de forma a permitir a trajetória de carreira de cargos gerenciais e técnicos, por exemplos um funcionário que é contratado como auxiliar de mecânico pode ser promovido, de acordo com seu desempenho, até mecânico sênior. Se seguir a carreira gerencial pode chegar a líder de equipe. O que norteia esse crescimento é a evolução de sua performance registrada nas avaliações de desempenho anuais.

## Coaching, mentoring e elaboração dos planos de carreira

Todo gestor Sênior da companhia tem obrigação de dar Coaching a pelo menos 2 funcionários anualmente. Além disso, há o programa formal de mentoring para o time da oficina.

Destaca-se que faz parte do processo de avaliação de desempenho uma entrevista com o superior imediato. Cabe ao colaborador nesse momento dar feedback

de suas expectativas de crescimento na organização. Cabe a ambos desenhar um plano de desenvolvimento para o próximo ano para o funcionário.

## Remuneração

A empresa trabalha com uma política de remuneração fixa e variável.

Como remuneração variável existe a Participação nos Resultados (PPR) e o Bônus. O PPR de 2007 pago em 2008 atingiu o valor de 1.44 salários e a meta máxima era de 1.8 salários, neste todos os funcionários da empresa são beneficiados. As metas do PPR são negociadas no início de cada ano pela comissão de funcionários junto à diretoria da empresa, homologado no sindicato e divulgada para toda organização. Mensalmente, junto com o contracheque, é enviado à todos os funcionários um folheto explicativo de acompanhamento das metas.

O bônus é uma remuneração variável para os cargos gerenciais. Os cargos gerenciais são agrupados em bandas de senioridade de posição, para cada banda existem metas específicas e de acordo com o alcance dessas metas e do desempenho individual de cada funcionário do corpo gerencial da empresa é feito o cálculo do bônus, podendo chegar, nos cargos mais seniores, 4.5 salários.

Anualmente a empresa compra pesquisas salariais de consultoria de renome internacional e a cada 2 anos compra uma pesquisa customizada para os cargos específicos de sua área de atuação. Com base nestas pesquisas são feitas revisões anuais nas faixas salariais.

## Benefícios

- Plano de saúde – para todos os empregados e dependentes diretos.
- Plano odontológico
- Reembolso de medicamento – Os empregados e seus dependentes diretos têm direito a reembolso de 80 % na compra de medicamentos, com receitas médicas.
- Previdência privada – Este plano é custeado pela empresa e pelo funcionário. O percentual da empresa varia de 150 a 300 % sobre a contribuição do funcionário, dependendo de sua idade.
- Plano de compra de ações da GE – este é um plano internacional de compra de ações onde a empresa participa com 15 % sobre o valor investido pelo funcionário.
- Transporte contratado – visando facilitar o deslocamento da residência para o trabalho e vice-versa.
- Refeitório – os empregados têm à disposição um restaurante que oferece café-da-manhã, refeições e lanches.
- Programa Apoiar – programa de aconselhamento, orientação e encaminhamento de problemas de ordem psicológica, jurídica, econômica, financeira e social.
- Berçário – benefício oferecido gratuitamente a filhos de funcionárias.
- Lazer – oferecemos uma área de lazer c/ espaço para televisão, mesa de sinuca, totó e tênis de mesa que pode ser utilizado pelos funcionários durante os intervalos das refeições.
- Seguro de vida – está disponível a todos os funcionários uma apólice de seguro de vida.



Destaca-se a seguir alguns serviços de apoio que os colaboradores recebem:

Dentro do pacote de benefícios há a disponibilização de um serviço de atendimento 24 horas através de um número 0800. O projeto Apoiar é um programa de apoio oferecido ao funcionário e seus dependentes. O programa disponibiliza assessoria jurídica, psicológica, financeira e assistência social. O funcionário e seus dependentes podem acessar o programa com total confidencialidade. A GE Celma acessa somente relatórios estatísticos de utilização.

Na área jurídica advogados dão orientação a questões de direito de família (separação conjugal, divisão de bens, pensões etc.), direito sucessório (inventários), direito imobiliário (compra e venda de imóveis, aluguel, análise de contrato de financiamento), direito do consumidor (direitos em relação ao comércio, bancos, escolas, planos de saúde), direito tributário (imposto de renda), direito previdenciário (regras de aposentadorias e pensões).

Na área psicológica os atendimentos são realizados por profissionais com grau de licenciatura, mestrado e doutorado em psicologia clínica, hospitalar, escolar e institucional preparados para atender crianças, adolescentes, adultos, casais e famílias em diferentes abordagens teóricas. Dentro do escopo estão problemas pessoais, familiares, conjugais, distúrbio de aprendizado, orientação vocacional e redirecionamento de carreira, situações traumáticas como acidentes, assaltos e situações de violência, dependência química e problemas no trabalho.

Na área financeira, profissionais graduados em economia e ciências contábeis auxiliam na organização e estruturação de finanças pessoais.

Qualidade de vida: bem-estar, ergonomia, segurança e saúde (física, mental e espiritual)

A GE Celma sempre adotou medidas na área de meio ambiente, saúde, segurança para o bem estar dos funcionários e em 2004 recebeu o certificado do Global Star que é um programa amplo da GE com 21 elementos, que abrange todas as questões de saúde, segurança, ergonomia, utilização de EPI's (equipamentos de proteção individual), housekeeping, etc. Essa certificação só foi possível devido ao grande envolvimento de todos os funcionários e prestadores de serviço. Cada elemento possui um responsável que analisa todas as questões levantadas e implementa as melhorias necessárias para que os funcionários e prestadores de serviço trabalhem em ambiente seguro e saudável, em prol do bem estar da força de trabalho. Todos os funcionários são incentivados por meio do programa Global Star a reportar qualquer condição insegura ou fator que os afete no ambiente de trabalho. Em setembro de 2009 a empresa obteve a recertificação da GE no programa Global Star.

Relacionamento com sindicato e terceiros

O sindicato dos trabalhadores da Ge Celma é o sindicato do metal-mecânica de Petrópolis. A Ge Celma participa de forma ativa da negociação anual da convenção coletiva através do sindicato patronal. Existe uma comissão de empregados com a qual é negociado o PPR anual da empresa.

Os terceiros têm acesso ao restaurante, a palestras e treinamentos da Empresa, além de todo o equipamento de proteção individual. Há um programa de supletivo

patrocinado pela Companhia no qual 50% das vagas são destinadas a funcionários de empresas terceiras.

Comportamento frente a demissões e esforço de recolocação

O modelo de gestão de recursos humanos da Ge Celma é focado em desenvolvimento e retenção de pessoas. Em função disto, o turnover é baixo. A empresa trabalha com o objetivo claro de suportar o profissional em busca de seu autodesenvolvimento através de constante feedback construtivo e estruturado e investimento concreto em treinamento. Adeptos ao conceito de meritocracia, as demissões são efetuadas sempre em função de baixa performance e/ou atitude não alinhada com os valores éticos da Companhia. A entrevista de desligamento é realizada em todos os casos nos quais o empregado solicita seu afastamento. A entrevista é feita por um profissional de RH e os dados são enviados para análise da gerência da área. Trimestralmente as entrevistas são compiladas e os dados apresentados ao grupo gerencial.

Com o evento de 11 de setembro, no qual o número de demissões foi elevado, a empresa disponibilizou plano de desligamento com opção de apoio de consultoria de recolocação. Passado este momento de crise, o número de desligamentos é pequeno e não conta com este tipo de apoio de forma regular.

### Resultados da área de gestão de pessoas

A GE Celma por vários anos tem demonstrado os melhores resultados entre as várias operações da GE a nível internacional e Brasil. A cada 2 anos, a GE de forma global faz uma pesquisa com todos os funcionários chamada Opinion Survey, onde são avaliados itens como: Compliance; Estratégia; Alinhamento com clientes; Liderança; Inovação; Talento; Engajamento, entre outros.

De acordo com a Opinion Survey realizada em 2008 os 3 pontos mais fortes de sua gestão foram:

- Ética & Compliance – forte comunicação; treinamento recorrente; credibilidade no processo, imparcialidade. Muito importante para a organização este feedback claro de que a percepção dos profissionais em relação a ética da empresa é um princípio sólido e real. Demonstra que os empregados entendem que a ética norteia as relações da empresa com todos os stakeholders
- Estratégia – Comunicação clara das metas; envolvimento de todos no processo.
- Alinhamento com o cliente – customização do produto; flexibilidade na oficina; trabalho em equipe, comprometimento em entender e atender, dentro do que é viável em termos técnicos, as demandas do cliente.

O resultado da pesquisa mostra como pontos mais desfavoráveis na gestão:

- Talentos – estrutura enxuta com headcount muito reduzido dificultando a geração de substitutos potenciais;

Outra questão é o turn over baixo que é ótimo em vários aspectos para o negócio mas tem o lado negativo de não gerar uma rotatividade positiva. A falta de rotatividade não abrindo espaço de crescimento e oportunidades internas;

Outro ponto é que a empresa tem um corpo técnico muito forte e especializado e, como em todas as organizações há um número limitados de posições gerenciais, há uma demanda deste time técnico em estimular a um a carreira em Y.

- Realizações – comunicação das faixas salariais; melhor reconhecimento.
- Inovação – Ao mesmo tempo em que o time quer inovar, esta é uma atividade profundamente regulamentada onde há um conservadorismo maior em fun-

ção da impossibilidade de correr riscos. Em certos momentos isto pode gerar uma certa frustração no time. As inovações são bem vindas, mas sempre analisadas com muita cautela.

## Desafio

Conforme destacado anteriormente, os objetivos estratégicos de RH até 2011 são:

- Atrair, reter e engajar profissionais com potencial de crescimento;
- Promover a próxima geração de líderes;
- Acelerar a curva de aprendizado dos novos colaboradores;

Neste momento você se torna consultor de gestão de pessoas da GE CELMA. Em grupo, auxilie Jaqueline a elaborar um plano de ação que acelere a curva de aprendizagem dos profissionais mais novos e recicle os mais antigos. Planeje, crie e auxilie a GE a perpetuar sua liderança em gestão de pessoas.

## Referências

BOHLANDER, George; SNELL, Scot e SHERMAN, Arthur. Administração de RH. Thomson, SP, 2003.

BOUDREAU, J E MILKOVICH, G. Administração de RH. Atlas, SP, 2000.

DUTRA, Joel – Gestão de Pessoas – Editora Atlas, SP, 2002.

RESENDE, Enio - Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades, Qualimark, RJ, 2002.

TANURE, T; EVANS, P E PUCIK, V. A Gestão de Pessoas no Brasil. Editora Campus, RJ, 2007

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente, 2 edição, Porto Alegre: Bookman, 2003.