



Faculdade de Pindamonhangaba



**Melissa Diana da Silva Veloso  
Vanessa Cristina Santos de Mendonça**

**O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO PARA O SUCESSO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

**Pindamonhangaba – SP  
2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



**Melissa Diana da Silva Veloso  
Vanessa Cristina Santos de Mendonça**

## **O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo pelo Curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba

Orientador: Prof. Adriano Santana

**Pindamonhangaba – SP  
2014**

**MELISSA DIANA DA SILVA VELOSO  
VANESSA CRISTINA SANTOS DE MENDONÇA**

**O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O  
SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES.**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ .....

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho aos meus pais, José Carlos e Vera pelo incentivo e carinho.

A minha filha Maria Luiza, que por muitas vezes deixei de lado para assim concluir este ciclo...

Ao meu esposo Guilherme, por sua compreensão e paciência.

Ao meu irmão Marcus Vinícius (I.M), minha fonte de inspiração.

Aos professores, pela paciência, dedicação e incentivo.

À minha “dupla”, parceira e amiga Melissa Veloso, com muito esforço e dedicação conseguimos juntas vencer esta etapa.

Vanessa Mendonça

Dedico este trabalho á minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim.

Aos professores que em especial contribuíram para o desenvolvimento do nosso trabalho.

E em especial a minha parceira e amiga Vanessa Mendonça que teve paciência comigo em toda nossa caminhada de estudos.

Melissa Veloso

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, pela dádiva da vida e por termos conseguido terminar esta fase tão importante.

Aos Professores Adriano Santana, Fernanda Zanin Aquino, Benedito Chaves Neto e ao coordenador Frederico Soderro Toledo pelo apoio, compreensão e encorajamento que tornou possível a realização deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para nosso sucesso e crescimento como pessoa.

Somos o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.

“As grandes histórias de sucesso foram criadas por pessoas que reconheceram um problema e o transformaram em uma oportunidade.”

Joseph Sugarman

## RESUMO

O presente trabalho aborda o tema Capital Humano como diferencial na competitividade, tendo como objetivo principal estudar em Gestão de Pessoas, a nova visão do Capital Humano para as organizações, visto que este tema está cada vez mais em evidência. Atualmente vive-se uma fase em que o mercado apresenta-se mais competitivo e exigente, por isto as organizações precisam buscar um diferencial para conseguir conquistar novos clientes e também para manter os que já têm, uma vez que preço não tem sido mais diferencial. Para que se consiga manter entre a concorrência, as organizações precisam se adaptar e entender que o Capital Humano apresenta-se como um diferencial competitivo que agrega valor, competência e gera riqueza. Foi percebido pela pesquisa desenvolvida, que apenas a produção e a tecnologia não são suficientes para se obter resultados de sucesso. Mesmo que haja alta tecnologia, são os recursos humanos que vão fazer a diferença, pois na Era do Conhecimento, momento atual, o aplicar, o desenvolver e o criar são funções dos colaboradores de uma organização, e quando estes atendem a tais requisitos são considerados diferenciais com grande potencial. Observou-se que as organizações que estão investindo e buscando reter o Capital Humano são as consideradas líderes no mercado. Onde existem colaboradores parceiros, motivados verifica-se liderança no mercado, pois estes se mostram propulsores de resultados. Abordando a Gestão de Pessoas contemporânea, conclui-se que a empresa deve buscar meios de tornar o colaborador parceiro da organização, e para isso não deve considerá-lo somente um recurso dispendioso, uma extensão da máquina produtiva. Pela pesquisa bibliográfica percebeu-se que as empresas líderes de mercado já estão adotando essa nova forma de Gestão de Pessoas, considerando o Capital Humano como fator primordial para a competitividade.

**Palavras-chave:** Capital Humano. Gestão de Pessoas. Organizações. Retenção de talentos. Vantagem Competitiva.

## ABSTRACT

The present work approaches the Human Capital theme as differential in the competitiveness, tends as main objective to study in Administration of People, the new vision of the human capital for the organizations, because this theme is more and more in evidence. Now one lives a phase in that the market comes more competitive and demanding, for this reason the organizations need to look for a differential to get to conquer new customers and also to maintain the ones that they have already, once price has not been more differential. So that she get to maintain among the competition, the companies need to adapt and to understand that the human capital comes as a competitive differential that joins value, competence and it generates wealth. It was noticed by the developed research, that the production and the technology are not just enough to obtain success results. Even if there is high technology, they are the human resources that will make the difference, because in the Era of the Knowledge, current moment, applying, the to develop and creating is the collaborators' of an organization functions, and when these assist to such requirements they are considered you differentiate with great potential. It was observed that the organizations that are investing and looking for to retain the human capital is them considered leaders in the market. Where exists collaborators partners, motivated leadership it is verified at the market, because these propellers of results are shown. Approaching the Administration of People contemporary, it is ended that the company should look for means of turning the collaborator partner of the organization, and for that it should not only consider him/it a costly resource, an extension of the productive machine. For the bibliographical research it was noticed that the companies market leaders are already adopting that new form of Administration of People, considering the human capital as primordial factor for the competitiveness.

**Word-key:** Human Capital. Administration of People. Organizations. Retention of talents. Competitive advantage.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Considerações Gerais sobre as “Melhores empresas para se trabalhar em 2014” .....	31
Figura 02- 1º Lugar de “Melhores empresas para se trabalhar em 2014” .....	32
Figura 03- 2º Lugar de “Melhores empresas para se trabalhar em 2014” .....	32
Figura 04- 3º Lugar de “Melhores empresas para se trabalhar em 2014” .....	33

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01- Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.....	24
Tabela 02- As pessoas como recursos ou parceiros da organização.....	25

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Justificativas da Escolha do Tema .....	15
1.2 Problema de Pesquisa .....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo Geral .....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
1.3.3 Estruturas do trabalho .....	16
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	17
2.1 Exigências do mercado de trabalho: Uma nova visão das organizações.....	17
2.1.1 A evolução da Gestão de Pessoas ao longo dos anos.....	20
2.1.2 Gestão de Pessoas: Premissas para o sucesso.....	22
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	30
3.1 Formação de cenário.....	30
3.2 Empresas analisadas .....	31
3.3 Discussão e Resultado: Análise do Capital Humano segundo as organizações líderes, apontadas pela Você S.A. – As melhores empresas para se trabalhar no ano de 2014.....	33
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	36
4.1 Recomendações para Trabalhos Futuros .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se definir Capital Humano como capital de gente, de talentos e de competências. É constituído pelas pessoas que fazem parte da organização, significando talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. São capitais não-financeiros que agregam valor á organização, tornando-a mais eficiente e competitiva.

Para Chiavenato (2004, p. 59) “As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organizações sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para o seu sucesso e continuidade”.

Na atualidade a preocupação fundamental das organizações está em agregar valor às pessoas de maneira contínua e intensa. Pois ao acrescentar valor as pessoas, as organizações estão enriquecendo seu próprio patrimônio. Conforme explica Chiavenato (2004, p. 395), as organizações lançam mão de uma variedade de meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torná-los cada vez mais capacitados e habilitados ao trabalho.

O mundo está em constante evolução, isto se refere aos avanços tecnológicos e ao desenvolvimento das telecomunicações, e estes consistem em fatores decisivos para que se desenvolvam também mudanças nos modelos de gestão praticados nas organizações. Hoje, com o aumento da circulação do conhecimento, houve uma mudança no modo de trabalhar, nos processos de produção e no perfil do colaborador, percebendo a necessidade de uma valorização de outros recursos, além dos ativos financeiros e físicos, o conhecimento e a importância das pessoas. Compreende-se este recurso como um dos ativos mais valiosos e importantes da organização, conforme explica Chiavenato (2004), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Na presente pesquisa abordou-se a valorização do Capital Humano dentro da atual Gestão de Pessoas, pois na atualidade nota-se a necessidade de avaliar e salientar esta importância em questão.

Tendo como objetivo proporcionar uma visão geral sobre a importância das pessoas para o crescimento e sucesso de uma organização, verificou-se que o Capital Humano vem reavivar esse interesse, em função do seu poder de elevação do valor de mercado das organizações.

As organizações que lideram com índices globais de aceitação e excelência no mundo dos negócios, têm trabalhado sobre como desenvolver pessoas. Compreende-se que os líderes do futuro terão de melhorar muito em termos de gestão para encontrar maneiras de garantir o sucesso da organização através dos próprios colaboradores.

Os sucessos das organizações se caracterizam por vários fatores, mas fundamentalmente pelas atitudes das pessoas enquanto indivíduos, pelas habilidades e pela ação coordenada, entre outros aspectos produtivos. A área de recursos humanos tem se mostrado, e sido reconhecida, ao longo dos últimos anos, como elemento essencial para o sucesso das organizações, tendo as pessoas como força e diferencial competitivo.

As organizações são constituídas por pessoas, sendo assim o estudo das pessoas mostra-se indispensável. Não se trata mais em administrar pessoas, mas administrar com pessoas.

As mudanças e exigências do atual mercado dos negócios sinalizam para que as organizações se adaptem na forma de conduzir seu Capital Humano como importante em todos os processos produtivos, transformando-os em riquezas organizacionais.

Para se destacar e ser referência no mundo dos negócios, as organizações disputam com excelentes concorrentes e precisam se aperfeiçoar para se manter competitivo. Isso significa que numa organização, todos devem estar pensando diariamente em como trabalhar melhor em termos de qualidade, produtividade, custos, vendas, satisfação dos clientes.

As organizações bem sucedidas serão aquelas que conseguirem aplicar a energia criativa dos indivíduos em um constante aperfeiçoamento. No entanto, o desenvolvimento constante não se mostra um valor que possa ser imposto às pessoas, pode sim conduzir os Recursos Humanos a uma maneira de fazer com que adotem um aperfeiçoamento constante, como estilo de vida através da motivação.

Na modernidade da Gestão de Pessoas busca-se tratar Capital Humano como colaboradores e não apenas como recursos organizacionais que implicam em custos. Os fatores críticos de sucesso não são mais o tamanho da organização, seus custos operacionais, equipamentos, tecnologias. Estes estão demonstrando uma inovação na forma de trabalhar que passa pelas pessoas da organização.

As pessoas se destacam por ser o único elemento vivo e inteligente, capaz de proporcionar desenvolvimento organizacional.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença (CHIAVENATO, 2004, p. 10)

Esta nova era adota uma visão humanista do trabalho, que deve valorizar, observar e prestigiar o potencial humano. A nova mentalidade vem trazendo relevantes mudanças que se pode perceber até mesmo na forma como as pessoas são reconhecidas em algumas organizações: nossos colaboradores. As pessoas deixam de ser o desafio e recurso organizacional para se tornarem a vantagem competitiva e parceiras do negócio, que confere dinâmica, vigor e inteligência a organização.

As empresas passaram a chamar todos aqueles que trabalham para ela de colaboradores, pois, de fato é uma palavra mais bonita, chamativa e ainda transmite a impressão de que há um relacionamento próximo entre as partes, de que um confia no outro, enfim, serve para elevar o moral da pessoa e também para ficar de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo mercado. (GARCIA, 2010, p.01).

Algumas contabilidades tradicionais relutam em permanecer com a visão focada apenas para os bens materiais que as organizações possuem, estas são as organizações limitadas, que tendem a desaparecer no futuro.

Destaca Orlickas (2012, p. 44) que “Em muitas empresas, a gestão de seus talentos ainda é encarada exclusivamente como um centro de custos: ter pessoas é necessariamente ter despesas fixas que afetam o orçamento da empresa [...]. Felizmente isso está mudando”.

A força muscular, e o poder das máquinas estão sendo integradas ao poder do cérebro. Somente máquinas e tecnologia de ponta, para as organizações não se mostra suficiente. Tem que ter pessoas eficientes, agregadas do esforço de desenvolver a organização e com certeza o desempenho será melhor. Conforme Oliveira (2010, p.05), “o Capital Humano é a fonte de inovação e renovação. As pessoas geram capital para a empresa através de sua competência, sua atitude e sua capacidade para inovar”.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p.08), “para competir e sobreviver na “sociedade do conhecimento”, as organizações devem aprender a administrar seus ativos intelectuais”.

Os talentos devem ser valorizados, e isto envolve três aspectos: Conhecimento, Habilidade e Competência, conforme explica Chiavenato (2004). Ao dizer que as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, e a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes espaço.

A necessidade de reconhecimento deve objetivar não somente uma troca de nome, mas sim, salientar, cada dia mais, a importância da colaboração de cada indivíduo para a construção das organizações, com bases em crenças e valores relevantes, onde o ser humano deve ser o verdadeiro centro de desenvolvimento, contribuindo para o sucesso da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 86), “as pessoas deixaram de serem fornecedoras de mão de obra para serem alçadas a categoria de fornecedoras de conhecimento e de competência, como parceiras”.

## **1.1 Justificativas da Escolha do Tema**

Iniciou-se este estudo para apresentar a contextualização do mercado de trabalho sustentado no Capital Humano, demonstrando uma crescente importância no contexto atual. Enfatizando a atual Gestão de Pessoas, verificou-se a importância da retenção de talentos, identificou-se como relevante para a Gestão de Pessoas compreender o Capital Humano nas organizações. Chiavenato (2004, p. 42), “lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva”.

O interesse por esta pesquisa surge através da ideia da nova Gestão de Pessoas. Em que os conhecimentos e habilidades individuais mostram-se imprescindíveis para o sucesso das organizações.

Identificou-se que as organizações que valorizam o Capital Humano têm maiores chances de enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Segundo Chiavenato (2004, p.53) “como saberão os investidores quanto valem realmente as suas ações, quando o seu valor de mercado dependerá de uma mistura mutável de projetos em andamento, equipada com cérebros móveis?”

## **1.2 Problema de Pesquisa**

“Como o Capital Humano pode gerar um diferencial competitivo para as organizações?”

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Destacar a importância da valorização do Capital Humano nas organizações.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar estudos bibliográficos e pesquisas em sites atualizados sobre Gestão de Pessoas, Capital Humano e retenção de talentos.
2. Apontar as exigências do mercado de trabalho
3. Destacar a evolução da Gestão de Pessoas
4. Identificar a importância do Capital Humano

### **1.3.3 Estruturas do trabalho**

O presente trabalho desenvolveu-se seguindo a Introdução, onde se apresentou o problema, objetivos e a justificativa. Sequenciou-se no referencial teórico, desenvolvendo os seguintes capítulos: as exigências do mercado de trabalho, a evolução da Gestão de Pessoas ao longo dos anos, e a Gestão de Pessoas para o sucesso.

Buscou-se confirmação da pesquisa bibliográfica no estudo de caso apresentado na metodologia, onde analisou-se o perfil das empresas consideradas as Melhores Empresas para Trabalho em 2014, Segundo pesquisa realizada pela Você S.A.

Encerrou-se a pesquisa com as considerações finais, onde se apresentou uma síntese do que foi compreendido.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Exigências do mercado de trabalho: Uma nova visão das organizações

Para Chiavenato (1999, p. 36):

O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Sendo assim, as organizações necessitam se enquadrar e buscar soluções para conseguir sobreviver no mercado de trabalho, que está a cada dia mais exigente.

As organizações líderes buscam se preparar para se manterem vivas e nessa busca, visam à melhoria da qualidade do seu Capital Humano, sendo necessário capacitá-los, mantendo-os satisfeitos, mais para alcançar a satisfação do cliente, oferecendo um adicional à qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado (ORLICKAS, 2012).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), alguns recursos são tangíveis, enquanto outros são intangíveis. Os Tangíveis são os bens que podem ser vistos e quantificados, como os equipamentos de produção, fábricas e estruturas físicas. Os intangíveis incluem bens que se encontram profundamente enraizados na história da empresa como: conhecimentos, confiança recíproca entre gerentes e empregados, idéias, capacidade de inovação, capacidades gerenciais, competências, talentos. As organizações têm percebido que os ativos materiais são sim necessários, sendo essenciais para acompanhar as novas tecnologias, mas são as pessoas, os ativos “intangíveis” que fazem a real diferença para se competir no mundo dos negócios. É uma maneira de vencer pelos talentos. Investir e motivar pessoas, assim tem se tornado uma preocupação das organizações na atualidade, pois se verifica que embora os bens materiais e tecnológicos fazem a diferença, ainda assim, as pessoas são as únicas e responsáveis pelo sucesso total.

As organizações não existem sem pessoas, contudo as pessoas precisam estar envolvidas no processo para que as empresas possam ter um bom desempenho. Rosa (2014, p.01) destaca a importância das pessoas: “Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm idéias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem a diferença.” Explica que as indústrias têm basicamente o mesmo maquinário, mas o modo como às pessoas são utilizadas e envolvidas varia muito de uma empresa para outra. A força de trabalho é o centro que oferece a qualquer empresa o poder competitivo.

Verifica-se, conforme exposto por Knapik (2008), a grande necessidade de ampliar cada vez mais a visão da empresa sobre o colaborador que com ela contribui, ou seja, se a empresa não investir em meios de motivação e reconhecimento do colaborador, seu investimento tende a fracassar, pela simples razão de que, pessoas têm que ser motivadas e reconhecidas por tudo que fazem e pelos resultados que trazem. Cada vez está mais claro que pessoas, são fontes de conhecimento e sucesso dentro de uma organização.

De acordo com Junqueira (2009, p. 15), observa-se uma grande mudança no mercado de trabalho:

O mercado de trabalho vem modificando seus paradigmas ao longo do tempo, novos modelos são criados, e com uma velocidade surpreendente. Muitos estudiosos voltaram a sua atenção para quem é a razão da existência de cada organização: As pessoas.

Na era da economia digital, onde o Capital Humano passa a ser mais importante do que o capital tradicional, recursos financeiros e produtivos são insuficientes para garantir sucesso do investimento. Nesta nova etapa, a economia será baseada mais no cérebro do que nos recursos físicos e materiais (MOURA, 2004).

A Gestão de Pessoas está sendo bastante difundida e implementada no mundo dos negócios, que visam alcançar os objetivos organizacionais por meio do alinhamento entre a estratégia organizacional e as estratégias de Gestão do Capital Humano. Quando se fala em capital, se fala em valores. Quando se fala em Capital Humano, se refere aos valores humanos que a empresa utiliza para o sucesso do negócio. Chiavenato (1999), explica que a lógica do capitalismo anterior era simples, baseava-se no capital financeiro, transformando dinheiro em ativos fixos: fábrica e equipamento. Nos dias de hoje o capitalismo mostra-se intelectual a organização, exigem investimentos em conhecimento, o investimento, em pessoas. Esta postura está dando muito certo, os resultados mostram-se surpreendentes. Colaboradores considerados importantes para a organização e não meramente como máquinas ou peça das fábricas, vão trabalhar mais felizes e motivadas. Não trabalham somente pela remuneração e sim por um todo, um clima organizacional favorável e alinhado.

Santos e Rodriguez y Rodriguez (2008), explica que o conhecimento apresenta-se como o conjunto total, incluindo cognição e habilidades que os colaboradores usam para resolver problemas. Podendo teóricas e prática, que norteiam como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, depende das pessoas para contribuir ao resultado de forma positiva.

Para Orlickas (2012, p.48):

Considerando que as organizações são pessoas reunidas em torno de um objetivo comum e que são estas mesmas pessoas as condutoras do negócio – utilizando-se das informações disponíveis e aplicando suas habilidades e conhecimentos (...) as

peças, que tornam viáveis (ou não) todas as decisões necessárias para que se obtenham os resultados desejados.

Para Araújo e Dias (2008), “num mundo cada vez mais competitivo, pessoas e organizações precisam mostrar melhores qualificações e resultados. Precisam, portanto, desenvolver suas competências. Competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Elas são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas.”

Já talento para Chiavenato (2004, p.52):

Talento era o nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade. Hoje, é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações. Esse é um desafio para toda organização e não apenas na área de RH.

Orlickas (2012, p.72), explica que “a empresa que tem maior investimento em treinamento, desenvolvimento e capacitação das pessoas obtém maiores resultados”.

Para Maria (2014), o grande desafio das empresas está em desenvolver suas competências organizacionais de modo que estejam em perfeita sintonia com o mercado, pois diante de tantas mudanças mostra-se importante que tais competências sejam redefinidas quando necessário. Infelizmente algumas organizações não valorizam o conhecimento de seus colaboradores, pois se encontram ligados à Era Industrial, o que acaba acarretando prejuízos competitivos para a organização. As pessoas devem ser tratadas como seres dotados de características pessoais e profissionais que impactam na cultura organizacional, podendo desenvolver ou travar a organização. São as pessoas que decidem o que fazer com todos os recursos que lhes estão disponíveis.

Castro (2001, p.02) considera que:

Na contemporaneidade as pessoas têm sido cada vez mais valorizadas, considerando que é o maior ativo intangível das organizações. A partir de suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, as empresas têm alcançado resultados significativos nas metas organizacionais, garantindo a competitividade e produtividade no mercado.

Visto que o talento humano mostra-se em voga, de acordo com Knapik (2008) as organizações precisam investir no desenvolvimento do capital humano, para não ficar para trás em momento algum. Quem investe neste capital terá não só uma fonte de lucros para a empresa, mais sim parceiros com capacidades inovadoras, fonte de motivação. Ampliará as chances de sucesso.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, por constituir a competência básica e qualquer, tornando-se a

principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial. Chiavenato (2004, p.09), explica que a organização precisa compreender:

[...] as pessoas como seres humanos dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis para a adequada gestão de recursos humanos organizacionais. Pessoas, como pessoas, e, não como meros recursos da organização.

A valorização do ativo humano vem requerendo que cada ser humano com sua capacidade, habilidade e essência individual, contribua para a realização melhor dos objetivos, sendo que cada um mostra-se indispensável, mostra-se importante, e não apenas recurso facilmente substituível. Lacerda (2013, p.01) cita:

Observando as várias conceituações que se dão sobre a atual sociedade, é notória a ênfase que se costuma dar à palavra “conhecimento” ou seus derivados. Sendo assim, podemos considerar que o conhecimento tornou-se o bem mais valioso do século e nas organizações.

Oliveira (2010) explica que já está mais que comprovado que as empresas veem reconhecendo o valor humano ao longo do tempo, com isso as organizações têm percebido a necessidade de investir em conhecimento, em meios de retenção e reciclagem dos ativos humanos, para alcançar resultados positivos tornando-se organização vantajosa.

Para Pimentel (2014), empresas com funcionários menos satisfeitos sofreram mais com o impacto reputacional, afastando clientes e fontes de financiamento.

### **2.1.1 A evolução da Gestão de Pessoas ao longo dos anos**

Passamos por revoluções trabalhistas que mudaram o contexto histórico da sociedade. Segundo Hamze (2014), a história humana pode ser dividida por ondas, cada qual com a sua maneira diferente de avaliar e descrever o conhecimento, a globalização e a transformação da forma como o homem realiza seu trabalho. Podem ser divididas da seguinte maneira:

- **1ª Onda: Agrícola**

Considerada até o século XIX, as economias eram somente agrárias. Período em que o trabalho era realizado em regime de servidão, onde um camponês estaria atrelado à vida rural, representada pelo senhor feudal. Os trabalhos eram realizados em troca de segurança, comida e moradia, sendo considerada apenas a força de trabalho. A Revolução Agrícola configurou-se como a primeira onda, tinha como base da economia a terra, os meios

utilizados para produção eram através da força muscular humana e animal, e fontes renováveis (vento, chuva, etc.) com a produção basicamente artesanal e para subsistência.

- **2ª Onda: Industrial**

Considerada entre o século XIX até os anos 1960, foi o período em que a maioria dos países desenvolvidos passou de sociedade agrária para uma sociedade baseada em máquinas. A força de trabalho era rígida, imutável e sólida. Sem direitos, mas com deveres. Nesse espaço verifica-se a revolução industrial, que destruiu as carreiras de artesões qualificados, e criou um grupo de trabalhadores industriais. Com ênfase em seu modelo de gestão próprio, caracterizado como a Era da Produção em massa, a Era da Qualidade e em desenvolvimento a Era da Informação/Conhecimento.

- **3ª Onda: Informação**

Iniciou-se por volta dos anos 1970 e continua até hoje, baseia-se na informação. Os trabalhos são projetados em torno da aquisição e aplicação de informação. Precisa de pessoas que possam preencher as funções no mercado de trabalho. Caracteriza-se pelo acúmulo de informações e tecnologias, em constante transformação, extremamente dinâmica, onde cada vez mais o conhecimento se valoriza. Foi personalizada pela evolução da informática nas tecnologias de comunicação e está influenciando os modelos de gestão, onde o uso de sistemas de informação atua como agente facilitador de mudança juntamente com o comportamento das pessoas.

Conforme Chiavenato (2004), a informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundo, obrigando as organizações a se reestruturarem. Nesta Era convive-se com modelos emergentes como a Empresa Virtual, a Gestão do Conhecimento, Teoria do Caos Criativo, entre tantas outras inovações, onde se privilegiam a informação, inovação, utilização da tecnologia e, principalmente, a integração onde se estimula o relacionamento interpessoal.

Conforme destaca Frigotto (2009) a consideração e estudo sobre o Capital Humano iniciou-se no final dos anos 50 e 60, através de pesquisas realizadas por: Gary Becker e Theodore Schultz. Ambos encontraram na teoria do Capital Humano, uma maneira de salientar a importância humanística e investimento em pessoas. Em anos posteriores, duas edições do prêmio Nobel consagraram a teoria do Capital Humano, Schultz (1973) e Becker (1968), e hoje seus estudos são amplamente certificados pelos resultados que as organizações encontram ao valorizar o Capital Humano.

### 2.1.2 Gestão de Pessoas: Premissas para o sucesso

No que se refere ao tema em destaque no presente trabalho, verificou-se uma preocupação, conforme expresso por Knapik (2008), para não dizer exigência, muito maior de estudos referentes ao aperfeiçoamento do Capital Humano a partir dos anos 1970. Notoriamente, o Capital Humano tem se tornado nas últimas décadas, uma prioridade para o mercado de trabalho.

Segundo Ribeiro (2006), a competição está cada vez mais acirrada e a globalização vem aumentando o nível de exigência nos serviços, indústria e comércio. Desde o fordismo explicava-se que se podiam levar máquinas e os prédios, mas não se mexessem com o pessoal, investir em pessoas se mostrava o caminho para o sucesso empresarial.

Conforme se destaca no DTCOM (2014, p.01):

Um estudo de uma consultoria confirma esta ideia. A pesquisa, feita com 509 companhias brasileiras, apontou que 67% delas investirão em treinamentos de suas equipes em 2014. Esse número chega a ser maior do que aquelas que farão lançamentos de novos produtos e serviços (55%).

Verifica-se que o progresso do mercado de trabalho alavanca-se pelo investimento em pessoas. Conforme Lacerda (2013), o Capital Humano não se mostra somente a capacidade laboral de cada indivíduo, e sim a motivação que faz com que este contribua para o crescimento da empresa.

Chiavenato (2009, p.38) traz como uma das principais definições para Capital Humano:

[...] é o capital de gente, talentos e competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. [...] Assim o Capital Humano é constituído de talentos e competências.

Vive-se em um mundo diferente em todas as dimensões, dentre elas destaca-se a gestão de pessoas e as formas individuais das capacidades pessoais e profissionais. Pode-se definir conhecimento humano como experiência adquirida em toda vida, a soma de todos os pensamentos, criações e invenções, incluindo descobertas em diversas áreas da ciência: matemática, literatura, arte, entre outras. Para se ter uma dimensão exata do conhecimento humano, mostra-se preciso considerar que ele está em constante expansão. Pode-se descrever como relevantes as competências individuais do capital humano conforme Moura (2004, p.21):

- Conhecimentos;
- Competências e habilidades;

- Atitudes/comportamentos;
- Experiências;
- Capacidade de inovação e solução de problemas;
- Desenvolvimento do profissionalismo;
- Cultura de comportamento e aprendizagem;

Segundo Lacerda (2013), as organizações não podem mais esperar que os produtos e práticas que fizeram seu sucesso no passado possam mantê-las viáveis no futuro. Pressões de preço não deixam espaço para a produção ineficiente. O ciclo de desenvolvimento de um produto e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo. Neste cenário, a gestão eficiente do Capital Humano mostra-se peça-chave no sucesso das organizações.

Equipes bem treinadas e bem direcionadas farão a diferença em um mercado cada vez mais competitivo, conforme Chiavenato (2009, p.3):

As pessoas são os parceiros da organização e os únicos capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento, na expectativa de colher retornos desses investimentos como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira[...]

Moura (2004) explica que o capital financeiro deixou de ser considerado o ativo mais importante, cedendo lugar para os intangíveis, onde o Capital Humano passou a ser a principal base da organização. Contudo Knapik (2008) ressalta-se, que ainda falta muito para que o Capital Humano receba o valor merecido e seja reconhecido como um grande diferencial para o sucesso das empresas. As organizações que tiverem maior facilidade para reconhecer a grande fonte de riqueza que o Capital Humano representa, com certeza estarão na frente em relação àquelas que ainda estão começando a perceber ou ainda àquelas que não entenderam a importância da mudança, do reconhecimento do colaborador.

Para Chiavenato (2004, p. 04), as pessoas que antes eram tidas como somente empregados, passaram a ser considerados como diferencial, possibilitando que as organizações sejam competitivas e tenham sucesso:

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

O Capital Humano mostra-se a maneira de vencer a competição pelos talentos e depende da gestão para alcançar os resultados esperados. Chiavenato (1999), diz que de 1995 a 1997, o valor de mercado da Microsoft superou o da General Motors, a maior empresa do

mundo. O New York Times comentou que o único ativo real de propriedade da Microsoft era a imaginação de seus colaboradores.

Conforme Knapik (2008) a Gestão de Pessoas apresenta-se como função de orientar pessoas nas organizações. A gestão trabalha com o binômio empresa e colaborador, onde as pessoas dependem das organizações para trabalhar e atingir seus objetivos pessoais e profissionais, e as organizações dependem das pessoas para operar e produzir, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Salienta-se que as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Assim, cada uma das partes depende da outra, em uma relação de mútua dependência e observam-se benefícios recíprocos.

A principal estratégia da organização em Gestão de Pessoas deve estar em atrair, reter, desenvolver e aproveitar o máximo o talento humano. Para Chiavenato (2004, p. 45):

O capital humano é o lugar onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que o ser humano poderia trabalhar, mas não criam. No entanto, pensar e criar são os ativos fixos dos quais dependem as empresas de conhecimento [...].

Dentre os objetivos propostos por Chiavenato (2004, p. 6), a Gestão de Pessoas precisa enfrentar dualidade entre os objetivos organizacionais e individuais, a fim de valorizar o capital humano e conseguir o comprometimento. Os objetivos são apresentados na tabela 01:

**Tabela 1 – Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas**

<b>Objetivos Organizacionais</b>	<b>Objetivos Individuais</b>
Sobrevivência	Melhores salários
Crescimento sustentado	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidades de crescimento
Novos clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem no mercado	Orgulho da organização

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 6.

A visão contemporânea da Gestão de Pessoas, conforme Orlickas (2012) parte do princípio de que as organizações precisam lidar com as inúmeras pressões no ambiente externo e ambiente interno, carecendo de mudanças e adaptações para atendimento da dualidade dos objetivos.

Nesse sentido, Chiavenato (2004, p.9), sugere a Gestão de Pessoas considerando três aspectos fundamentais:

1. **As pessoas como seres humanos:** dotados de personalidade própria, profundamente diferente entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. **As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:** como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
3. **As pessoas como parceiras da organização:** capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização — como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. — na expectativa de colher retornos desses investimentos — como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

Knapik (2008) explica as pessoas, no novo modelo de gestão devem ser consideradas como alicerce da organização, pois delas virão às habilidades, capacidades, experiências e conhecimento necessários e fundamentais para o desenvolvimento das atividades e para a competitividade.

Compreende-se que na visão tradicional, onde as pessoas ainda são vistas como recursos dispendiosos, a produtividade apresenta-se estagnada ou pouco competitiva. Chiavenato (2004, p.08) sugerem a Tabela 02, uma análise para que se compreenda a diferença da gestão das organizações, salientando mais sucesso às empresas que possuem colaboradores como parceiros.

**Tabela 02 – As pessoas como recursos ou parceiros da organização**

<b>Pessoas como Recursos</b>	<b>Pessoas como Parceiros</b>
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade á organização	Vinculação á missão e á visão
Dependência de chefia	Interdependência com colegas e equipes
Alienação á organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividade
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 8.

Para Chiavenato (1999, p.12), observa-se seis processos básicos que norteiam a Gestão de Pessoas nos moldes de parceria, sendo estes:

1. **Processos de Agregar Pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. **Processos de Aplicar Pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. **Processos de Recompensar Pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. **Processos de Desenvolver Pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
5. **Processos de Manter Pessoas:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. **Processos de Monitorar Pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Lacerda (2013) ressalta a importância da revisão dos modelos de gestão, para que empresas privadas e públicas, objetivando a sua sobrevivência e sustentabilidade no mercado; consigam atender com serviços/produtos de qualidade à sociedade. Consequentemente, novas práticas de gestão vão aparecendo ou sofrendo alterações.

Rosa (2014) salienta necessário estar investindo e desenvolvendo constantemente o colaborador, para melhoria do seu empenho, comprometimento e conseqüente alcance da vantagem competitiva.

Chiavenato (2004), define as formas utilizadas para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, que incluem recompensas, remuneração e benefícios. Esse sistema de recompensa para os profissionais mostra-se uma forma de motivar os funcionários para desenvolverem melhorias nas atividades e em suas vidas pessoais.

Conforme Junqueira (2009) em um mercado extremamente competitivo, atrair e reter talentos tornou-se um constante desafio, pois a concorrência sempre está atenta aos profissionais que agreguem valor ao negócio e façam o diferencial. Observa-se que cada organização adota diferenciadas estratégias para alcançar o sucesso com as pessoas. O autor cita, por exemplo, ações com foco na melhoria da qualidade de vida, programas de incentivo, iniciativas direcionadas ao planejamento de carreias, entre outros. Ressalta-se que se trata de uma simbiose, onde, de um lado a empresa investe no funcionário, e, do outro lado, este

funcionário se torna mais capacitado, motivado, comprometido e propiciando à empresa retornos superiores, favorecendo o lucro para a organização.

Para Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas precisa garantir que a empresa possua um conjunto de talentos humanos plenamente identificados com a missão e a visão da organização e conseqüentemente, dispostos a ajudá-la a atingir seus objetivos. E isto depende de vários fatores, tais como, tarefas estimulantes e ambientes de trabalho motivador. À medida que as organizações utilizam o conhecimento, tornam-se mais aptas a concorrer no mercado competitivo. São as pessoas que trazem valor às organizações através de sua competência e interação mútua, por isso, não devem ser considerada como custos operacionais e sim, como fonte de receita.

Verifica-se que os benefícios oferecidos são um diferencial para reter bons colaboradores e que a melhor forma de oferecê-los, com assertividade, esta na análise profunda do perfil da organização e dos colaboradores. Conforme corrobora Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, p. 219):

Nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização.

Conforme Knapik (2008), a retenção de talentos surge como uma alternativa para acima de tudo valorizar os capitais humanos existentes. As organizações estão investindo em pessoas por perceberem que são elas as gerenciadoras de resultados.

Para Orlickas (2012, p. 49), “não se é nada conveniente para uma empresa possuir equipes desmotivadas e profissionais que não colaborem com o seu resultado, pois isso só prejudica a sua imagem no mercado”.

Chiavenato (2004) explica que para impulsionar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão adaptando e mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Pois além de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo em gente que vê-se como capital humano que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los, usando meios de motivação. As pessoas passam a constituir o elemento básico e certo do sucesso empresarial.

Uma análise feita pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), a mão de obra especializada está cada vez mais escassa e quando a companhia a possui, necessita criar meios para investir e reter os seus talentos. Esse é o grande desafio das organizações: não investir somente nas boas condições de trabalho, mas também mostrar aos seus colaboradores, que se preocupam com o seu bem-estar e seu desenvolvimento tanto

pessoal, como profissional, onde ressalta-se que para conseguir talentos, segundo Carrara (2014, p.01), precisa-se:

- **Recrutamento e seleção:** Como dito anteriormente, tudo começa com um recrutamento bem feito. Analise e conheça seus candidatos. Verifique se suas competências e habilidades e atitudes se encaixam na vaga oferecida e na política da empresa.
- **Investimento nos colaboradores:** Acompanhe o desenvolvimento de seus talentos. Investir em treinamentos, cursos e avaliações periódicas, feedbacks, etc. Faça com que sua equipe encontre suporte e apoio. Assim, sintam-se mais seguros e confiantes.
- **Bons líderes:** Invista nos seus gestores, crie programas de desenvolvimento de líderes, treinamentos, entre outros, para que sejam capazes de influenciar e estimular pessoas, dirigir equipes e obter resultados.
- **Oportunidades de crescimento:** Elabore um eficiente plano de carreira, com políticas claras e transparentes, ofereça oportunidades de crescimento aos seus colaboradores, pois muitos se queixam da falta de promoções oferecidas. Lembre-se que antes de números, a organização é formada por pessoas, essas que bem geridas, trazem ótimos resultados.
- **Reconhecimento:** Dê feedback aos colaboradores, elogie, reconheça pelo trabalho bem feito. O reconhecimento nem sempre precisa vir através de bonificações salariais.
- **Ambiente de trabalho agradável:** Os colaboradores passam grande parte do dia na empresa, então nada mais justo que seja proporcionado um ambiente agradável e sadio. Bons líderes, reconhecimento, apoio, faz com que o colaborador sempre “vista a camisa”.

Segundo Entschew (2014, p.02), como estratégia as empresas necessitam implantar um plano de retenção, contendo muito mais do que salários atrativos, onde alguns fatores fazem a diferença como:

**Primeiramente, promova desafios.** Afinal, em alguns casos, o profissional encontra dificuldade em encontrar um projeto que acenda a sua paixão – talentos não gostam de realizar trabalhos pequenos e pouco relevantes-. Em outros casos, os gestores querem “ensinar” o profissional a fazer seu trabalho. Essa situação é desgastante, pois os talentos sabem o que fazem e, se não sabem, aprendem e “correm atrás”. Ter alguém lhes dizendo como fazer cada tarefa nos mínimos detalhes pode ser encarado como subestimar a capacidade do profissional.

**Em segundo, é importante realizar avaliações anuais de desempenho.** Os melhores profissionais querem melhorar, então querem saber como está o seu desempenho. Os talentos planejam-se em longo prazo e, portanto, querem saber até onde podem chegar e quais pontos precisam melhorar para alcançar o que desejam. Além de saber sobre o futuro profissional, também querem saber sobre o futuro da empresa. Aquela que é incapaz de fornecer isso acaba perdendo esses profissionais, pois pode ser vista como uma empresa sem missão, objetivos ou propósitos.

**Em terceiro, talentos gostam de ser cercados por outros talentos.** Por isso, promover uma cultura de desenvolvimento de potenciais é um grande passo. Além de construir um clima agradável, sem autoritarismo. É preciso tomar cuidado com a pressão por resultados e a competitividade excessiva, que quando desmedidas são práticas negativas para a felicidade e satisfação do colaborador. Equilibrar o nível de estresse dos funcionários aumenta o nível de produtividade e conforto de toda a equipe.

Segundo Chiavenato (2004), as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, valorização, desenvolvimento. E não são influenciadas apenas por recompensas salariais e materiais. A remuneração não se mostra o único atrativo profissional. Como estratégia, verifica-se elaborar um plano de retenção para os colaboradores, contendo muito mais do que um bom salário como atrativo principal. Compreende-se necessário entender e encontrar maneiras de gerir estas pessoas. Além de tudo, mostra-se necessário observar e conhecer a equipe de trabalho, avaliando e recompensando quando merecerem.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa desenvolveu-se em duas metodologias. Primeiramente, uma análise crítica de material bibliográfico, visando apresentar os conceitos referentes ao Capital Humano ressaltando sua importância.

No segundo momento, procedeu-se a um estudo de caso, onde procurou-se analisar as empresas em posição de liderança e sua relação com a valorização do Capital Humano, a fim de justificar o tema proposto.

#### 3.1 Formação de cenário

A pesquisa considerada é a realizada anualmente pela revista online Exame.com, que tem como objetivo identificar as empresas que melhor cuidam de seus colaboradores. A presente pesquisa desenvolve-se em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) e é publicada no Guia VOCÊ S/A — As Melhores Empresas para Trabalhar, onde apresenta-se os resultados da maior pesquisa de clima organizacional do país. A pesquisa consiste de dois questionários: um que é respondido pela organização e outro que é respondido pelos colaboradores. Os colaboradores são escolhidos de maneira aleatória, estes são sorteados pelo sistema. Essa medida existe para evitar que as organizações manipulem as respostas dos funcionários. Aliás, a empresa não pode tentar influenciar, atrapalhar ou constranger os funcionários para responder ao questionário.

As questões abordadas para os colaboradores são, Você S/A (2014, p.01):

**Identidade** – como os funcionários vêem a empresa, o negócio em que ela atua e sua estratégia. Tem a ver com "vestir a camisa", com o orgulho que a pessoa sente em trabalhar naquela organização.

**Satisfação/Motivação**– o objetivo é medir como os funcionários se sentem em relação ao que fazem ao que recebem aos processos de gestão adotados pela empresa e ao ambiente de trabalho.

**Liderança** – avaliação da capacidade da chefia de inspirar, orientar e ser imparcial com seus subordinados.

**Aprendizado/Desenvolvimento**– como os funcionários avaliam as oportunidades de aprendizado oferecidas pela empresa e o que ela efetivamente faz para promover seu desenvolvimento profissional.

As empresas eleitas no ranking anual- 2014, tornam-se referência para o mercado, atraem e retêm os melhores talentos, ganham a admiração de clientes e fornecedores.

Segundo a Você S/A (2014, p.01) para as organizações as questões são com ênfase nos seguintes quesitos:

**Estratégia e Gestão**– avalia não só como a empresa aplica e mantém sua estratégia, mas o quanto ela comunica, consulta e envolve seus funcionários nas questões referentes a esse assunto. Essa categoria tem peso de 20% na nota final do Questionário da Empresa.

**Liderança**– essa categoria tem peso de 20% no Questionário da Empresa. As questões avaliam se a empresa tem mecanismos para identificação e formação de líderes, além da formalização da responsabilidade do gestor na gestão do clima organizacional.

**Políticas e práticas**–essa categoria tem o maior peso na composição da nota final (40%) e avalia a empresa em quatro subcategorias: remuneração e benefícios; carreira, saúde e desenvolvimento.

**Cidadania Empresarial** - impacto das ações, programas de voluntariado, questões relacionadas à ética, à maneira como a empresa lida com as pessoas com deficiência – tudo isso é avaliado nessa categoria, que também tem 20% de peso na composição da nota final deste questionário.

### 3.2 Empresas analisadas

Foram analisadas as primeiras empresas que constam no ranking de Melhores Empresas para se Trabalhar no ano de 2014, consideradas líderes de mercado em seu ramo de negócio, sendo o Ranking (VOCÊ S.A., 2014):

**Figura 01- Considerações Gerais sobre as “Melhores Empresas para se Trabalhar em 2014”**

Setor	Empresa	Número de funcionários	Número de executivos	Idade média dos funcionários	Tempo médio na casa (em anos)	Nota final
Energia	Elektro	 3.695	 131	 34	8	 95,8 [
Atacado	Cervantes	 212	 20	 32	7	 80,1 [
Bancos e Serviços Financeiros	Cielo	 1.518	 317	 35	5	 78,6 [

Fonte: Revista Exame.com, ano 2014, p.01.

**Figura 02 - 1º Lugar de “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar – 2014”**



Fonte: Revista Exame.com, ano 2014, p.01.

**Figura 03 - 2º Lugar – “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar – 2014”**



Fonte: Revista Exame.com, ano 2014, p.01.

**Figura 04 - 3º Lugar “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar – 2014”**

Fonte: Revista Exame.com, ano 2014, p. 01.

### **3.3 Discussão e Resultado: Análise do Capital Humano segundo as organizações líderes, apontadas pela Você S.A. – As melhores empresas para se trabalhar no ano de 2014**

A melhor empresa pra se trabalhar no ano de 2014 foi a Elektro, uma distribuidora de energia com sede em Campinas-SP. Apresenta um efetivo de 3.695 colaboradores. Considerando a qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP<sup>1</sup>) a empresa possui ampla aceitação dos colaboradores, sendo que praticamente todo o efetivo (99,1% - 3.662 colaboradores) se identifica com a empresa, acreditam ter desenvolvimento (98,2% - 3.628 colaboradores) e provam seus líderes (98,7% - 3.647 colaboradores). Estão satisfeitos com a empresa e trabalham motivados (97,7% - 3610 colaboradores). O índice que mais qualifica a empresa é o de Estratégia e Gestão (95,3).

A segunda empresa, considerada no ranking, é a Cervantes, que atua com 212 colaboradores na área de distribuição de bebidas (Atacado) em Montes Claros-MG. Possui uma aceitação dos colaboradores com a missão e visão (91,2%- 193 colaboradores) que se identificam com a empresa; (90,1% - 191 colaboradores) acreditam que a empresa oferece desenvolvimento; (88,1 % - 187 colaboradores) estão motivados e satisfeitos; e aprovam os seus líderes (87, 9% - 186 colaboradores). O índice que mais qualifica a empresa é o de Estratégia e Gestão (71,4).

A terceira empresa apontada como melhor empresa para se trabalhar, Cielo, empresa de serviços de pagamentos, no ramo de Bancos e Serviços Financeiros. Possui 1518 colaboradores, dos quais (85,3% - 1295 colaboradores) se identificam com a empresa; (76,3% - 1.158 colaboradores) se sentem satisfeitos e motivados; (77% - 1.168 colaboradores) acreditam no desenvolvimento oferecido pela empresa; e, (77,9% - 1.183 colaboradores) aprovam seus líderes. O índice que mais qualifica a empresa é o de Estratégia e Gestão (79,5).

Considerando que a empresa que alcança diferencial competitivo para o sucesso apresenta-se como aquela que trata o colaborador como Capital Humano de suma importância para o desenvolvimento da organização, identifica-se com a pesquisa apresentada que as organizações líderes adotam essa máxima em suas gestões.

Observa-se que independente do porte da empresa, grande, média ou pequena, e do número de colaboradores que figuram em seu quadro de funcionários, a forma como se processa a Gestão e a Estratégia com relação às pessoas mostra-se diferencial, tornando-a mais competitiva no mercado, pois contam com profissionais satisfeitos, motivados e interessados no desenvolvimento proposto pela organização.

O quadro de colaboradores apresentou média de idade entre 32 e 35 anos, o que aponta uma geração jovem dentro dos quadros de funcionários e sugere que haja maior dinâmica entre liderados e líderes, onde se observou também ampla aceitação da liderança.

Pode-se vislumbrar que a dinâmica presente nessas organizações atende às premissas de uma gestão mais participativa, onde valoriza-se o Capital Humano para além da sua capacidade laboral, ou seja, o colaborador sente-se parceiro da empresa, entende que seus esforços foram reconhecidos e, conseqüentemente, comprometem-se como os objetivos organizacionais, reforçando as considerações identificadas como requisitos essenciais à gestão de Recursos Humanos nos dias atuais, apresentadas sobretudo nas considerações de Chiavenato (2004).

Observa-se empresas consideradas para melhor se trabalhar não são empresas quaisquer, que pagam mais ou que o colaborador trabalhe menos, pelo contrário, são empresas dedicadas a cada detalhe de seu desenvolvimento de sucesso, ou seja, são empresas que prezam seu produto e/ou serviço final de qualidade, e sabem que tudo isto dependem das pessoas.

Compreende-se assim, que as organizações acima analisadas atendem às premissas de valorização do capital humano dentro de seus procedimentos e, servem de

---

<sup>1</sup> IQGP- Índice de Qualidade e Gestão de Pessoas

comprovação para o estudo em questão, confirmando que as organizações devem valorizar, observar e prestigiar o potencial humano, modificando a forma de gerir, ainda que este seja um desafio. Essa mudança na forma de tratar os colaboradores oferece às organizações muitos benefícios a fim de desenvolver vantagem competitiva a partir do Capital Humano.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Capital Humano pode gerar um diferencial competitivo para as organizações quando for administrado de forma valorizada, considerando suas necessidades e a importância deste para o resultado da organização. Compreende-se as pessoas como o grande diferencial para que as empresas alcancem competitividade no mercado. Observa-se que fatores relevantes como qualidade de gestão influencia diretamente os resultados da organização.

Cada detalhe de melhoria gradativa da forma de gerir a organização, faz com que o colaborador trabalhe motivado e que queira, cada dia mais, dar o melhor de si, comprometendo-se em trazer resultados eficientes e maiores lucros.

Fica, assim, cada vez mais explícito que o Capital Humano valorizado pela empresa oferece a ela, em retribuição potencial criativo e comprometimento.

Pode-se, entretanto, considerar que os programas de motivação e reconhecimento de pessoas mostram-se compensadores em termos de retorno para a empresa, pois a organização que preza pelo Capital Humano como peça fundamental apresenta mais chances de figurar no ranking, não somente das melhores empresas para se trabalhar, mas também como líder e referência de mercado porque atua de forma mais adequada às necessidades.

Diante das análises e pesquisas bibliográficas referentes à evolução da Gestão de Pessoas, da valorização do Capital Humano e retenção de talentos dentro de uma organização, considera-se como a tendência da gestão de pessoas no âmbito empresarial o novo papel de reconhecimento do colaborador.

Mostra-se notável que com as evoluções históricas e de trabalho do homem, que as organizações precisam perceber a necessidade e importância das pessoas em seus resultados. Quando reconhecidos, os colaboradores se tornam parceiros das organizações, desenvolvendo seus objetivos e também os objetivos organizacionais. No que diz respeito à Gestão contemporânea de Pessoas, observou-se claramente a necessidade de mudanças dentro das organizações, visto que o Capital Humano tem se caracterizado como um grande diferencial se destacando no atual e competitivo mercado de trabalho.

Os colaboradores de maior destaque são talentos que as empresas precisam atrair e manter, contudo, as organizações precisam buscar formas de não deixarem que esses grandes profissionais sejam removidos pelo mercado de trabalho, e remuneração não tem sido um caminho seguro para garantir a permanência dos talentos.

Pode-se considerar que o Capital Humano gera competitividade diferenciada, pois se mostra capaz de fazer o negócio desenvolver e, como consequência, gerar um melhor desempenho organizacional.

Assim, conclui-se através deste estudo bibliográfico que na ótica das organizações líderes, o tema Capital Humano e a sua importância estão sendo reconhecidos como potencial de lucros e desenvolvimento dos negócios e, acredita-se que este caminho mostra-se muito importante para alavancar o desempenho organizacional e sendo sim uma fonte de vantagens competitivas.

#### **4.1 Recomendações para Trabalhos Futuros**

Tendo em vista a realização do trabalho bibliográfico de pesquisa sobre a importância do Capital Humano como um diferencial competitivo, indicando as mudanças na atual Gestão de Pessoas e necessidade de retenção de talentos, sugere-se que como continuidade pesquise-se sobre as técnicas e tipos de gestão que favorecem a retenção de talentos na organização.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; DIAS, Edilaine Mendes. **Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos**. 2008. Disponível em <http://www.sober.org.br> Acesso em 16/11/2014 às 09h20min.

CARRARA, Cleide. **Como investir reter os talentos e tornar a organização mais competitiva**. 2014. disponível em <http://www.administradores.com.br> Acesso em 16/11/2014 às 10h19min.

CASTRO, Danielle de Rosa. **O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade**. 2001. Disponível em <http://www.excelenciaemgestao.org> Acesso em 16/11/2014 às 09h04min.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoa: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

DTCOM, Portal Competências. **2014 é o ano dos investimentos**. 2014. Disponível em <http://dtcom.com.br>. Acesso em 14/11/14 às 09h41min.

ENTSCHEV, BERNT. **Como reter os talentos da empresa?** Disponível em <http://www.abrh-pr.org.br>. Acesso em 16/11/2014 às 10h24min.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Capital humano**. 2009. Disponível em <http://www.epsjv.fiocruz.br> Acesso em 18/11/2014 às 10h03min.

GARCIA, Fábio. **A diferença entre funcionário e colaborador**. 2010 Disponível em <http://www.administradores.com.br> Acesso em 11/10/2014 às 15h48min.

HAMZE, Amelia. **As ondas da vida e do conhecimento**. Disponível em <http://educador.brasilecola.com> Acesso em 16/11/2014 às 08h29min.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JUNQUEIRA, Credson Ribeiro. **Gestão por competências sem mistérios**. São Paulo: Baraúna. 2009.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos**. Curitiba: Ibplex, 2008.

LACERDA, Humberto de Oliveira. **A importância da gestão do conhecimento para o capital humano.** 2013. Disponível em <http://www.rh.com.br> Acesso em 18/11/2014 às 09h36min.

MARIA, Poliana. **Gestão por competência.** Disponível em <http://www.administradores.com.br> Acesso em 26/03/14 às 09h14minok

MOURA, Arthur Hippólito de. **Os ativos intangíveis e o capital intelectual.** Disponível em <http://www.eventos.bvsalud.org> Acesso em 16/11/14 às 18h43min.

OLIVEIRA, Letícia. **Capital Intelectual.** 2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br> Acesso em 17/11/14 às 09h48min.

ORLICKAS, Elizienda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos – Conceitos, Benchmarking e Cases.** Taubaté: Danelli Editores, 2012.

PIMENTEL, Gustavo. **É possível valorizar o capital humano e as boas práticas trabalhistas?** 2014. Disponível em <http://www.ideiasustentavel.com.br> Acesso em 18/11/2014 às 15h51min.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, Antônio de lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSA, Mônica Vargas. **Capital humano gestão de pessoas - o diferencial competitivo.** Disponível em <http://www.portaleducacao.com.br> Acesso em 31/10/14 às 09h32min.

SANTOS, Ivonilda Carneiro dos; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Evolução do modelo de gestão.** 2008. Disponível em <http://www.excelenciaemgestao.org> Acesso em 05/11/2014 às 09h47min.

VOCÊ S.A, Revista. **As melhores empresas para trabalhar- 2014.** 2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2014> Acesso em 26/10/2014 às 10h01min.

VOCÊ S.A, Revista. **As melhores empresas para trabalhar- 2014.** 2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2014/etapas-da-pesquisa.shtml> Acesso em 26/10/2014 às 10h23min.

Veloso, Melissa Diana da Silva ; Mendonça, Vanessa Cristina Santos de Mendonça  
O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O  
SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES./ Veloso, Melissa Diana da Silva ; Mendonça,  
Vanessa Cristina Santos de Mendonça/ Pindamonhangaba-SP : FAPI Faculdade de  
Pindamonhangaba, 2014.

40f. : il.

Monografia em Tecnologia de Recursos Humanos FAPI-SP.

Orientador: Prof. Adriano Santana.

1 Exigências do mercado de trabalho: Uma nova visão das organizações. 2 A evolução  
da Gestão de Pessoas ao longo dos anos. 3 Gestão de Pessoas: Premissas para o  
sucesso.

I O Capital Humano como um diferencial competitivo para o sucesso das organizações

II Veloso, Melissa Diana da Silva ; Mendonça, Vanessa Cristina Santos de Mendonça