



Faculdade de Pindamonhangaba



**Andrielle de Almeida Farias
Jhéssica Mendes Martins**

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Pindamonhangaba

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



Andrielle de Almeida Farias

Jhéssica Mendes Martins

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Trabalho apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba

Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei.

Pindamonhangaba

2014

ANDRIELLE DE ALMEIDA FARIAS
JHÉSSICA MENDES MARTINS
VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Monografia apresentada como partes dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação pelo Curso Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Rafael Barreiro Takei

Faculdade de Pindamonhangaba

Orientador

Assinatura _____

Prof .Me. Frederico Cardoso Sodero Toledo

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof .Me. Rodolfo Anderson Bueno de Aquino

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof .Esp. André Aquino

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Farias, Andrielle de Almeida;Martins, Jh essica Mendes
Valoriza o do Capital Humano. / Andrielle de Almeida Farias;
Jh essica Mendes Martins. / Pindamonhangaba-SP: FUNVIC-
Faculdade de Pindamonhangaba,, 2014 60f.
Monografia (Gradua o em Administra o) FUNVIC-SP
Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei

I Gest o de Pessoas. II Capital Humano. III Vantagem competitiva. IV Sucesso
Empresarial.

À Deus, família e amigos,
Seus os quais não seria possível o alcance desse objetivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo impulso rumo ao nosso SONHO, por nos guiar e conceder perseverança para vencer cada obstáculo na elaboração desse estudo, possibilitando o alcance do nosso sucesso.

Ao apoio de nossa família e companheiros, pela presença na partilha de nossas conquistas e frustrações e pela compreensão de nossa ausência. Nosso porto seguro.

A nosso Orientador Professor Rafael Takei, pela competência profissional. Pela disposição, estímulo e segurança que nos passou em cada etapa deste trabalho.

Aos professores que contribuíram com a nossa formação acadêmica. Nosso muito obrigado.

Por fim, agradecemos aos amigos, colegas e a todos que passaram por nossas vidas, compartilhando suas experiências, histórias, filosofias de vida, que de alguma forma contribuíram positivamente com a nossa formação de valores. Obrigada!

“Mais importante que adquirir uma grande sabedoria é a humildade na hora de transmiti-la”.

(autor desconhecido)

RESUMO

O atual cenário global vem sofrendo constantes mudanças no ambiente político, econômico e social influenciando conseqüentemente o âmbito empresarial. Em vista disso, as organizações necessitam obter algum diferencial para se manterem estabilizadas no mercado cada vez mais competitivo. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para o entendimento da importância da gestão de pessoas dentro das organizações. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica voltada à Valorização do Capital Humano seguida de um levantamento de um panorama artigos que tratam do tema. Como resultado, observou-se que a valorização do capital humano tem ganhado destaque quando o assunto é sucesso empresarial. Estudos comprovam que as pessoas se tornaram o principal ativo da empresa, visto que, a estrutura, maquinários, instalações, fatores de produção entre outros, podem ser comprados, diferente do conhecimento, habilidades, atitudes inovadoras e características pessoais, que se fazem necessários para o alcance das metas empresariais. Portanto, percebe-se que, quanto maior for o investimento em capital humano, buscando motivá-los e valorizá-los, melhor será o resultado para a organização perante sua concorrência sendo uma vantagem competitiva e também perante a sociedade, sendo maior reconhecimento.

PALAVRAS CHAVES: Gestão de Pessoas. Capital Humano. Vantagem competitiva e Sucesso Empresarial.

ABSTRACT

Enhancement of Human Capital

The current global scenario has been undergoing constant changes in political, economic and social environment, thereby influencing the business sector. As a result, organizations need to get some differential to remain stabilized in an increasingly competitive market. Thus, this paper aims to contribute to the understanding of the importance of managing people in organizations. To this end, a literature search was conducted, focused on the Enhancement of Human Capital followed by a survey of a panorama articles addressing this issue. As a result, it was observed that the enhancement of human capital has gained prominence when it comes to business success. Studies show that people have become the main asset of the company, since the structure, machinery, facilities, production factors among others, can be purchased, different from knowledge, skills, innovative attitudes and personal characteristics that are necessary to the achievement of business goals. Therefore, we find that the greater the investment in human capital, seeking to motivate them and value them, the better the outcome for the organization before their competition, being a competitive advantage and also increasing recognition in society.

KEYWORDS: People Management. Human Capital. Competitive Advantage and Business Success.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 01 – Influência da Revolução Industrial na sociedade..... | 17 |
| Quadro 02 – Exemplos de fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores..... | 27 |
| Quadro 03 – Classificação do campo científico..... | 39 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA..... | 16 |
| 2.1 Evolução do conceito do capital humano..... | 16 |
| 2.1.1 Revolução industrial..... | 16 |
| 2.1.2 Administração científica..... | 18 |
| 2.1.3 A moderna abordagem do capital humano..... | 20 |
| 2.1.4 Pessoas como o mais valioso recurso da organização..... | 21 |
| 2.1.5 Motivação organizacional..... | 22 |
| 2.1.6 Valorização do capital humano um diferencial competitivo para a empresa..... | 23 |
| 3 METODO..... | 26 |
| 3.1 Método da pesquisa..... | 26 |
| 3.2 Caracterização da pesquisa..... | 27 |
| 3.3 Abrangência da pesquisa..... | 28 |
| 3.4 Abordagem de tratamento de dados..... | 28 |
| 4 RESULTADO..... | 30 |
| 4.1 Gestão das pessoas como parceria principal para o sucesso organizacional..... | 30 |
| 4.2 Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações..... | 31 |
| 4.3 Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades..... | 32 |
| 4.4 Gestão do conhecimento e valorização do capital humano nas organizações..... | 33 |
| 4.5 Valorização humana como forma de retenção de pessoas nas organizações contemporâneas..... | 34 |
| 4.6 Motivação como valorização do capital intelectual no contexto da sociedade do conhecimento..... | 34 |
| 4.7 Pessoas e organizações – uma relação em busca do equilíbrio..... | 35 |

| | |
|--|----|
| 4.8 Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores..... | 36 |
| 4.8.1 A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas..... | 37 |
| 4.8.2 Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional..... | 38 |
| 5 DISCUSSÃO..... | 42 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 44 |
| REFERÊNCIAS..... | 46 |
| ANEXO A - INTRODUÇÃO AO PREENCHIMENTO DAS FICHAS DE PESQUISA E FOLHA AVULSA..... | 50 |
| ANEXO B - FICHA DE PESQUISA Nº 1..... | 53 |
| ANEXO C - FICHA DE PESQUISA Nº 2..... | 57 |
| ANEXO D - FOLHA AVULSA PARA OBSERVAÇÕES..... | 61 |

1 INTRODUÇÃO

Antigamente não se visualizava a importância do funcionário como um membro essencial para a organização, e sim como um simples fator do processo operacional. Após a Revolução Industrial, o processo de produção artesanal e manufatureiro passou por uma grande transformação dando início a produção fabril, tornando-se necessário a mão de obra mecanizada. A partir daí surge a administração clássica e científica tendo como objetivo diminuir o tempo e custo dos processos obtendo maior rendimento (CHIAVENATO,, 2003, apud, REFATTI; SANTOS,, 2013).

Baseado nisso, o mundo moderno vem sofrendo grandes e profundas mudanças que cercam o meio político, social, cultural, econômico e principalmente o empresarial sendo o mais influenciado (MATTOS,, 2002).

Chiavenato (1999), afirma que a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos.

As pessoas encontram-se cada vez mais conscientes e dispostas a reivindicar transparência na relação das empresas com elas, as mesmas usam da autonomia e liberdade para construir uma vida profissional mais ativa (NEVES et al.,, 2007).

Diante disso, a forma de gerir pessoas vem ganhando importância por parte das organizações.

A gestão de pessoas pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permite conciliação de expectativas entre a organização e os colaboradores para que ambas possam utiliza-las ao longo do tempo (DUTRA,, 2002, apud NEVES et al.,, 2007).

Mattos (2002), alerta que esses conceitos vêm modificando as perspectivas organizacionais, busca-se aderir resultados com maior qualidade, produtividade e menor custo, focando na competitividade. Novas abordagens administrativas vêm sendo aplicada com intuito de atender rapidamente as constantes mudanças.

O mesmo autor explica que desperta nas organizações uma visão estratégica que influencia diretamente no desenvolvimento e o crescimento econômico empresarial, sendo ela o investimento na “Valorização do Capital Humano” como vantagem competitiva.

Conseqüentemente, um colaborador valorizado irá se desenvolver e crescer obtendo como resultado um ambiente positivo entre o funcionário e a organização, fazendo com que ambos alcancem suas metas, sendo o capital humano um grande referencial quando o assunto é sucesso (NEVES et al.,, 2007).

Cabe às empresas motivar seus colaboradores para que elas realizem de forma eficiente e eficaz as suas funções entregando o que tem de melhor, e em contra partida receber da organização o que tem de melhor para oferecer-lhes (NEVES et al., 2007).

Dutra (2002, apud NEVES et al., 2007), descreve sobre uma visão mais clara da realidade organizacional na questão gestão de pessoas, falando sobre a visão do desenvolvimento humano, analisando o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa. Esta visão baseia-se em várias direções como: aprendizagem, dimensões da pessoa e competência.

Baseado nesse cenário, muito tem se falado sobre a valorização do capital humano dentro das organizações, a motivação dos funcionários é essencial para se trabalhar com satisfação obtendo assim uma produtividade eficaz, fazendo com que, tanto o colaborador quanto a empresa se beneficie. Saber lidar com pessoas, tratá-las como o mais valioso recurso da organização, promovera um ambiente favorável, pois hoje em dia se os trabalhadores não exercerem com qualidade as suas funções não será por falta de conhecimento ou por falta de tecnologia e sim por desmotivação (BERGAMINI,, 2008).

As organizações que apenas se importam com o lucro e não se preocupam com a satisfação dos colaboradores, com suas emoções, desejos e fraquezas, não estão sabendo lidar com sua maior riqueza, o “Capital Humano”, pois é a partir do trabalho humano que a empresa obtém lucratividade, e para isso é necessário que os funcionários se sintam valorizados, para que venham a desenvolver as suas atividades com comprometimento aumentando a produtividade e conseqüentemente o lucro para empresa. (COUTINHO; DELFINO; COSTA,, 2009).

Conforme Chiavenato (1999, apud COUTINHO; DELFINO; COSTA, 2009) antigamente as pessoas eram consideradas parte do passivo da organização, mais com o avanço tecnológico a visão dos administradores passaram por transformações, quando os mesmos perceberam que os colaboradores eram os mais valiosos recursos de sua empresa, sendo eles os responsáveis por executar as atividades, possibilitando a organização alcançar o sucesso empresarial. Com esse novo conceito o capital financeiro deixou de ser o mais importante pra organização, cedendo lugar para o capital humano, passando a ser parte ativo.

De acordo com Antunes e César (2007), a valorização do capital humano conduzira a bons retornos financeiros e econômicos para a organização e poderá ser visto como uma

vantagem competitiva, significando possuir um diferencial de difícil imitação pelos seus concorrentes.

O comprometimento do colaborador a princípio, figura-se entre a vinculação dos objetivos e metas pessoais com a da organização. Uma vez o empregado motivado, seus resultados acarretarão no seu desempenho, pois se sentira como dono da empresa e lutará para o seu sucesso (RIBAS, DURAN,, 2007).

Segundo Luz (2001, apud RIBAS, DURAN,, 2007), o clima organizacional reflete diretamente nas ações dos colaboradores. Influenciando seu grau de desempenho na nas atividades de competência. Um ambiente saudável favorece e causa motivação nos funcionários além de uma boa relação entre ambos.

Na moderna gestão de pessoas imagina-se que a Valorização do Capital Humano seja como uma variável que poderá aumentar ou reduzir as fraquezas e forças da organização. Trata-se de uma visão, de que as pessoas constituem o mais importante recurso da instituição (CHIAVENATO, 1999).

O presente trabalho terá como método de abordagem revisão da literatura com princípios na leitura de livros e artigos científicos e descritivos, realizando uma análise qualitativa do tema a fim de entender melhor sobre o assunto apresentado.

Para o entendimento do presente assunto estabeleceu-se como problema as seguintes questões: O que é capital humano? O que é vantagem competitiva? Como a valorização do capital humano pode ajudar na motivação e comprometimento dos colaboradores para o desenvolvimento das suas funções?

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DO CAPITAL HUMANO

A presente seção destina-se a apresentar uma trajetória da evolução do conceito de capital humano, expondo as diversas formas como as empresas se relacionaram com seus funcionários ao longo da história e apresentando a moderna abordagem de capital humano.

2.1.1 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A Revolução Industrial iniciou-se na Inglaterra a partir da segunda metade do século XVIII, século marcado pelo grande salto tecnológico, nos transportes e nas máquinas, revolucionando o modo de produzir. Foi um período em que trouxe grandes e rápidas mudanças na ordem econômica, política e social (CHIAVENATO, 2000).

A Administração sempre existiu na história da humanidade, apesar do seu desenvolvimento bem lento, sendo limitadas a poucas e pequenas organizações predominantes pelos artesãos, oficinas, pequenas escolas, armazéns, profissionais autônomos etc. Portanto, de alguma forma simples ou complexa existia uma maneira de administrar (CHIAVENATO, 2000).

Esse quadro foi sofrendo alterações somente a partir do século XX, onde foram atribuídas às organizações, responsabilidades como as obrigações sociais, como a produção de bens e serviços, sendo confiadas a elas, o fornecimento de escolas, hospitais, indústrias, comércios, etc (CHIAVENATO, 2000).

Posteriormente a descoberta da máquina a vapor por James Watt em 1764 a produção artesanal começou a entrar em declínio e logo deu-se início ao processo de substituição da força humana pela força da máquina. Os artesãos foram aos poucos migrados para as primeiras fábricas (MARTINS, LAUGENI, 2005).

Revolucionando a maneira de produzir, surgem também algumas exigências como a padronização de processos, treinamento da mão de obra, desenvolvimento de técnicas de vendas entre outras (MARTINS, LAUGENI, 2005).

Filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles tiveram grande influência na antiguidade da administração deixando contribuições importantes. “Sócrates defende a tese de que a administração é baseada através da habilidade pessoal; Platão em sua obra “A República” apresenta de forma democrática o governo e a administração pública; Aristóteles descreve

sobre a organização do Estado e suas governanças no seu livro “A Política” (CHIAVENATO,, 2000).

A economia inglesa passou a ter uma aceleração havendo uma transferência da produção agrária para a industrial, sua principal característica foi à mecanização do sistema de produção com a utilização de máquinas para produzir em alta escala e com o menor custo (CHIAVENATO,, 2000).

Conforme Chiavenato (2000), a Inglaterra foi o país que teve o maior impacto causado pela a Revolução Industrial, por vários fatores:

- Possuía grandes reservas de carvão mineral, sendo a principal fonte de energia, utilizada para movimentar máquinas e locomotivas a vapor.
- Grande reservas de minério de ferro, que foi a principal matéria prima utilizada neste período.
- Mão de obra abundante.

Perante todos os abalos causados pela Revolução Industrial, as diferentes formas de produção trouxeram mudanças também nas vidas das pessoas comuns. Entre essas mudanças cita-se:

| FASES | MUDANÇAS |
|------------------------------------|---|
| Cultura do trabalho | Onde os funcionários se viram diante da mudança do clima doméstico a disciplina das indústrias. |
| Surgimento de novas funções | Surgiram novas funções como a dos operários sendo responsáveis pela mão de obra, e a do empresário sendo o proprietário de todas as máquinas e equipamentos. |
| Trabalho humano x Máquina | A mão de obra humana passou a ser substituída pelas máquinas, que produziam em maior quantidade e traziam mais lucros para os empresários. |
| Divisão do trabalho | O processo de produção passou a ser desenvolvido através da divisão por etapas, cada operário passou a ser responsável por um pequeno processo, levando à especialização. Tendo assim a facilidade de substituir os operários por qualquer outro. |
| Produção em alta escala | Os métodos de produção eram cada vez mais eficientes, os produtos eram fabricados mais rapidamente, barateando os preços e estimulando o consumo. |

Quadro 01 – Influência da Revolução Industrial na sociedade.

Fonte: Adaptado de Chiavenato,, 2000.

Com a Revolução Industrial foi se desencadeando alguns problemas que fizeram a administração e os gestores a se preocuparem mais com os seus colaboradores (CHIAVENATO,, 2000).

As fabricas tinham condições precárias, ambientes com péssimas iluminações, abafados e sujos. Os salários eram baixos e chegava-se a empregar o trabalho infantil e feminino. Todo este descaso foi revoltando os trabalhadores, ocorrendo assim à união dos mesmos que reivindicavam condições melhores de trabalho, surgindo uma espécie de sindicatos (COSTA,, 2009).

O desafio encontrado agora era dirigir batalhões de operários, porém a gestão do pessoal e a coordenação do processo produtivo não eram vistos, ainda sim, como um fator de importância (CHIAVENATO,, 2000).

Assim, a Revolução Industrial, embora tenha contribuído com as profundas modificações na estrutura empresarial da economia não chegou a influenciar diretamente os princípios de administração. Os empresários cuidavam como podiam ou sabiam das demandas de uma economia em rápida expansão e, nas tomadas de decisões eram utilizados como base os modelos de organizações militares ou eclesiásticas nos séculos anteriores (CHIAVENATO,, 2000).

2.1.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A administração científica surgiu a partir do século XX, por Frederick W. Taylor, considerado o pai da moderna TGA, o qual ocasionou varias mudanças sobre o pensamento administrativo e no universo industrial, fazendo com que houvesse uma maior preocupação com os desperdícios do processo de produção, para assim aumentar o nível de produtividade e fazer com que a empresa conseguisse alcançar seus objetivos (CHIAVENATO,, 2000).

Chiavenato (2000), revela que a abordagem básica da Escola da Administração Científica é a ênfase colocada nas tarefas, ou seja, tal importância colocada nos processos de produção para evitar possíveis problemas na administração, com intuito de elevar a eficiência produtiva da organização. Baseado nisso se faz necessário à utilização de dois principais métodos, a observação e mensuração, que possibilitam o alcance dos objetivos empresarias.

Chiavenato (2000), afirma que Taylor começou sua carreira como um simples operário, com isso ele pode observar e analisar todas as tarefas executadas por cada operário

com quem trabalhava, podendo visualizar os indesejáveis erros no processo de produção e administrativo. Taylor (apud MAXIMIANO, 2008), destaca alguns problemas, sendo:

- A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador.
- Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador.
- Muitos trabalhadores não cumpriam com suas responsabilidades.
- As decisões os administradores baseavam-se na intuição e no palpite.
- Não havia integração entre os departamentos da empresa.
- Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão.
- Havia conflitos entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significaria recompensas tanto para eles próprios quanto para mão de obra.

Fundamentado nesses e outros problemas que eram e continuam sendo comum entre as empresas, Taylor buscou ao longo de sua carreira resolver-los através de suas investigações e experiências (MAXIMIANO, 2008).

Desta forma, Chiavenato (2000), expõe os seguintes princípios de Taylor para a administração:

1. O objetivo da administração é pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção.
2. Para realizar tal objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris.
3. Os empregados devem ser cientificamente colocados em seus postos com materiais e condições de trabalhos adequados para que as normas possam ser cumpridas.
4. Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida.
5. A Administração precisa criar uma atmosfera de íntima e cordial cooperação com os trabalhadores, para garantir a permanência desse ambiente psicológico.

Pode-se então perceber que, a partir do surgimento e da aplicação da administração científica, o processo operacional se tornou mais eficaz e eficiente, pelo fato dos operários serem mais produtivos conseguindo alcançar as expectativas da empresa e também melhorar a produtividade em relação a maior utilidade dos fatores de produção. Sendo assim, houve a possibilidade de compreender que a questão de produtividade não resulta de grandes esforços físicos, trabalhando duro, depressa, ou em grande quantidade e sim de forma inteligente.

Porém ainda hoje esse conceito não se firmou completamente, pois ainda há gestores que acreditam que a produtividade será mais elevada quando houver velocidade máxima e sem interrupções (MAXIMIANO, 2008).

2.1.3 A MODERNA ABORDAGEM DO CAPITAL HUMANO

A evolução do conceito de capital humano vem se desenvolvendo juntamente com a evolução das teorias administrativas no fim do século XX e início do século XXI, onde possibilita enxergar a importância dos investimentos em capital humano, sendo este o desenvolvimento de suas competências e capacitações técnicas, para que se possa lidar de maneira positiva com as mudanças do ambiente organizacional e com os demais ao seu redor. (CHIAVENATO., 2009, apud REFATTI; SANTOS, 2013).

Chiavenato (2009, apud REFATTI; SANTOS, 2013), afirma que a valorização do capital humano decorre a partir do momento em que os gestores perceberam que para se alcançar o sucesso empresarial, não dependia somente de capital em fatores de produção ou dinheiro, e sim do capital humano e suas habilidades, para que os mesmos pudessem executar tarefas e conseqüentemente gerar lucro para empresa, tornando-se um fator de crescimento econômico para a organização.

A partir desse momento é possível perceber a evolução do conceito de capital humano, aonde as empresas notaram a importância de obterem não somente pessoas mais sim pessoas motivadas para exercer seu trabalho com satisfação. Sendo assim, este novo conceito, começou a adquirir maior valorização, tornando-se o mais valioso recurso da organização. Se os mesmos se sentirem valorizados, buscaram juntamente com as empresas o alcance de seu objetivo individual e organizacional (CHIAVENATO., 2009, apud REFATTI; SANTOS, 2013).

Vanderley (2001, apud REFATTI; SANTOS, 2013), declara que a valorização do capital humano pode se tornar o mais poderoso fator em termos de competitividade, pois além de ser um diferencial competitivo, os colaboradores podem oferecer para a empresa maior produtividade e conseqüentemente maior lucratividade fazendo com que essa se mantêm estabilizada no mercado.

2.1.4 PESSOAS COMO O MAIS VALIOSO RECURSO PARA A EMPRESA

O ser humano é fonte de competitividade, cada um possui particularidades difíceis de serem copiadas. Portanto cada vez mais as organizações vêm percebendo e se manifestando perante a valorização do conhecimento das pessoas. (COUTINHO; DELFINO; COSTA, 2009).

Conforme Chiavenato (1999), as empresas visavam muito o investimento em máquinas, equipamentos mantendo foco fixo em aumentar a capacidade produtiva desprezando, ou melhor, dizendo, colocando em segundo plano o quesito mão de obra.

Coutinho, Delfino, Costa (2009), dizem que as mudanças começaram a surgir devido o avanço tecnológico, surgindo um novo conceito sobre as pessoas “o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento”.

A valorização do ser humano como importante e essencial recurso, passou a causar um item de especial atenção, o nascimento da Administração dos Recursos Humanos após a Revolução Industrial, com o objetivo de treinar e preparar esta mão de obra à realização de suas atividades com excelência, já que esta visão mostrava uma forte expectativa dos investidores para a sustentação dos negócios da organização conforme explica Chaves Junior, (2007).

Druker (1889, apud CHAVES JUNIOR, 2007), é através da administração que os recursos humanos adquirem a capacidade de crescer, desenvolver-se e contribuir.

Chiavenato (2005), afirma que o capital humano é realmente um conjunto de talentos, mas para que seja excelente ele precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso.

Outra particularidade que ao longo dos anos vem mudando é que as empresas entendiam como gasto a realização de cursos, palestras e etc., e atualmente passaram a olhar para isso como investimento. Investir em treinamento e capacitação além de mostrar os comprometimentos com a valorização do capital humano passou a ser um diferencial bem visto e apreciado pelos integrantes das organizações que, através destes treinamentos enxergam na companhia uma chance de melhorarem seu potencial e desenvolverem novas competências para galgarem degraus na organização. (COUTINHO; DELFINO; COSTA,, 2009).

Outro aspecto que no passado foi constatado e que foi corrigido nos últimos anos é que em decorrência da tratativa de igualdade entre os profissionais das organizações, potencialmente grandes talentos, estes passaram a se evadir das organizações por não verem

perspectivas de crescimento profissional em decorrência desta falta de valorização. Foi preciso que os especialistas em recursos humanos e as organizações de maneira em geral não generalizassem e passassem a notar singularmente os integrantes (COUTINHO; DELFINO; COSTA., 2009).

É importante tomar conhecimento que a produtividade esta vinculada aos aspectos comportamentais das pessoas e principalmente da cultura e filosofia da empresa. As pessoas exercem tamanha potencialidade, que a cada dia se torna figuras importantes para construção de uma estrutura organizacional eficaz, que determinam a posição futura da organização. Visto que, capital humano tem a capacidade de gerar riqueza, através de sua competência, sua atitude e sua capacidade para inovar (COUTINHO; DELFINO; COSTA., 2009).

Assim o papel da tecnologia e ser humano passam a se inverter, as pessoas tornam-se recurso mais valorizado para as organizações, que investem em treinamento e preparo dos recursos de mão de obra visando incrementar os resultados operacionais das companhias que enfrentam de modo geral e em todos os segmentos cada vez mais a competitividade do mercado interno e o assedio do mercado externo que aos poucos vai tomando parte no âmbito nacional.

2.1.5 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Após a Revolução Industrial houve uma maior preocupação em termos de produtividade, pelo fato não só dos administradores terem que colocar os funcionários em suas respectivas vagas, mas também treina-los e capacita-los para serem mais produtivos. A partir daí, o método mais utilizado pelas organizações para motivar seus funcionários em questão de produtividade era na base salarial, conforme eles fossem mais ágeis e produtivos seus salários aumentavam. Acreditou-se que esse método proporcionaria melhorias aos trabalhadores e que os mesmos escolheriam seus empregos não pelo conteúdo, se era ou não sacrificante, mais sim pelo retorno salarial que seria obtido (BERGAMINI., 2008).

Posteriormente o inesperado ocorreu, os empregados perceberam que estavam colocando sua própria vida em risco na ausência de segurança no trabalho, pelo fato da organização cobrar produtividade máxima, sem nem se quer preocupar como que seus funcionários alcançariam essa meta. Logo, os empregados perceberam que poderiam receber salários bem maiores, sendo que esse fator deixou de ser recompensa e passou a ser direito (BERGAMINI., 2008).

Elton Mayo, (apud BERGAMINI, 2008), uma segunda proposta surge em relação à motivação organizacional. Percebeu-se a importância dos empregados terem a consciência de tal utilidade da sua etapa exercida na produção, e que sem o mesmo faltaria algo para se alcançar a meta empresarial, baseados nisso os mesmos se sentiam valorizados em termo profissional e pessoal, fazendo com que obtivesse satisfação social.

Bergamini (2008), afirma que atualmente motivação é uns dos assuntos mais comentados dentro das organizações como um fator de extrema importância para se alcançar o sucesso tanto do funcionário em relação à produtividade quanto do chefe em relação à lucratividade.

Logo, se o funcionário se sentir motivado, terá satisfação em exercer seu trabalho com eficiência, fazendo com que ambos se beneficiem.

Glasser (1994, apud BERGAMINI, 2008), explica que, ao contrário disso, se não souberem lidar com pessoas e chegaram a uma conclusão imprecisa que a empresa necessita mais de conhecimento técnico do que pessoas motivadas, o resultado final será o fracasso empresarial.

A partir disso, se torna notório o quão importante se faz a valorização do capital humano dentro da organização, para que os mesmos se sentem satisfeito perante seu trabalho e o pratiquem de forma excelente, pois a empresa necessita de suas competências para buscar juntamente com ela um bom posicionamento no mercado competitivo e por fim o sucesso empresarial (BERGAMINI, 2008).

2.1.6 VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A EMPRESA.

Com o passar dos anos as organizações foram percebendo e identificando que os investimentos em máquinas, equipamentos e em tecnologia de modo geral passaram a se tornar mais acessíveis e mais comuns as concorrências, pode-se atribuir esta particularidade as questões relacionadas à globalização (COUTINHO; DELFINO; COSTA, 2009).

Certamente as organizações que valorizam a criatividade, conhecimento e a competência de seu pessoal possuem um grande diferencial competitivo (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Algumas empresas têm a percepção de enxergar em seus colaboradores uma parceria duradoura já que um processo produtivo é realizado através de um conjunto de parcerias; integralizado pelos acionistas, fornecedores e clientes. Cada um deles investe na empresa

receptivamente da maneira que recebe retornos satisfatórios. O colaborador é o parceiro mais íntimo da empresa que necessita de atenção e valorização (GIL, 2006, apud PELOSO, 2010).

Dessler (2003, apud COUTINHO; DELFINO; COSTA, 2009), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

As organizações vêm apostando em uma nova forma de gestão, que visa manter seus colaboradores competitivos no mercado e melhorar o seu desempenho. Isso vem sendo realizado através das oportunidades que são geradas para os profissionais da empresa, com o intuito de melhorar os resultados e aumentar seu crescimento (COUTINHO; DELFINO; COSTA, 2009).

Passou-se a identificar um gargalo e uma necessidade eminente às questões de produção e competitividade: A mão de obra passa a ser alvo de estudos e investimentos.

Assim as organizações começam a valorizar o capital humano, que ao contrário de máquinas e equipamentos que são adquiridos prontos para utilização, precisam ser formados, treinados e capacitados a realização das atividades empresariais (OLIVEIRA, 2006, apud SILVA; VIEIRA; VIEIRA, 2012).

Assim, Silva; Vieira; Vieira (2012) descrevem sobre surgimento de treinadores e supervisores, que coordenavam os treinamentos na área técnica e, posteriormente, passaram a coordenar também treinamentos de gerentes e do pessoal administrativo.

Constata-se que ao realizar investimentos em treinamentos e desenvolvimento do pessoal (T&D) aumentam-se as competências e os resultados dos negócios (SILVA; VIEIRA; VIEIRA, 2012).

Grandes talentos são sem sombra de dúvida frutos de investimentos feitos pelas organizações ao longo do tempo, obviamente que em decorrência de seu potencial em querer se desenvolver e em querer ocupar lugar de destaque no organograma da empresa. O potencial do ser humano e a capacidade de desenvolver-se é que invariavelmente faz a diferença na companhia e é o que de fato trazem melhores e mais rentáveis resultados para a organização. (SILVA; VIEIRA; VIEIRA, 2012).

Chiavenato (2008, apud SILVA; VIEIRA; VIEIRA, 2012), afirma que as pessoas são a mola mestra que movimenta as empresas e, lidar com elas deixou de ser apenas um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as empresa.

3 MÉTODO

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

De acordo com Prodanov; Freitas (2013), a metodologia é classificada como uma disciplina que consiste no aprofundamento dos estudos, para a realização de uma pesquisa acadêmica, que permite o conhecimento a compreensão e a avaliação. Visando a resolução dos assuntos de investigação.

A pesquisa científica e seus métodos possuem várias características, para a boa compreensão é preciso inicialmente conhecer o que vem a ser ciência.

A ciência possui uma vasta quantidade de definições, contudo Prodanov; Freitas (2013), apresentam as mais relevantes para este estudo.

O termo ciência vem do verbo em latim que significa aprender, conhecer. Segundo Trijillo Ferrari (1974, apud PRODANOV E FREITAS, 2013), a ciência é um conjunto de procedimentos que consiste na compreensão e verificação do que deseja se estudar.

Trijillo Ferrari (1974, apud PRODANOV; FREITAS, 2013), salienta que no mundo de hoje existe tarefas a serem cumpridas pela ciência, tais como:

- a) aumento e melhoria do conhecimento;
- b) descoberta de novos fatos ou fenômenos;
- c) aproveitamento espiritual do conhecimento na supressão de falsos milagres, mistérios e superstições;
- d) aproveitamento material do conhecimento visando à melhoria da condição de vida humana;
- e) estabelecimento de certo tipo de controle sobre a natureza.

Em contrapartida Demo (2000, PRODANOV; FREITAS, 2013), acredita que no campo científico é mais fácil explica-lo dizendo o que ele não é. Classificando-os em quatro, tais:

| CLASSIFICAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|------------------------------|---|
| Não é senso comum | Conhecimento científico é o momento em que se dá à busca da compreensão da realidade derrubando o que temos por válido, mesmo assim em todo o método científico existem componentes do senso comum. |
| Não é sabedoria ou bom senso | Apreciam componente como convivência e intuição, vão além da prática comprovada historicamente. |
| Não é ideologia | O objetivo central não é tratar da realidade, mais sim justificá-lo. |
| Não é paradigma específico | O conhecimento científico não é representado por um modelo, ele é sempre transformado, ele é um processo produtivo histórico. |

Quadro 02 – Classificação do campo científico

Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013, p.15 a 16).

Ao se analisar um fato Prodanov; Freitas (2013), salienta sobre a importância de não só explicá-lo, mais também, buscar descobrir as interferências de outros fatos, ir além das aparências, conhecendo a realidade.

Sabendo da importância e do impacto que a escolha dos métodos pode exercer sobre o resultado da pesquisa, para o alcance do conhecimento, essa pesquisa metodologicamente é caracterizada como indutiva, visando através de estudos identificarem as práticas quanto à valorização humana, pois de acordo com Prodanov; Freitas (2013), esse raciocínio tem o objetivo de explicar o conteúdo dos materiais levando a uma conclusão. Por meio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente.

Ainda, esta pesquisa é considerada como pesquisa de natureza básica, procura contribuição para conhecimentos teóricos, sem a intenção da aplicação prática, conforme Prodanov; Freitas (2013).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista dos objetivos desta pesquisa Gil (1996), caracteriza-a como descritiva. Conforme realizada através de investigações dos fatos, aonde se descreve e analisa os dados sem qualquer tipo de manipulação.

Ainda segundo o autor a pesquisa descritiva é apresentada as características, frequência com que o fato ocorre, sua natureza, causas, com o uso de técnicas específicas, como formulário, questionário, observações estabelecendo relações entre as variáveis.

Quanto ao delineamento da pesquisa, destaca-se a do tipo bibliográfica de caráter documental, pois teve o seu desenvolvimento através de fontes secundárias, que neste caso foi constituído por artigos científicos, revistas, livros, teses, como também o uso de dados coletados em internet. Quanto a isso, Prodanov; Freitas (2013), salienta sobre a importância da veracidade da coleta de informações.

Prodanov; Freitas (2013, p. 55), explicam que “os demais tipos de pesquisas também envolvem o estudo bibliográfico, pois todas as pesquisas necessitam de um referencial teórico”.

3.3 ABRANGENCIA DA PESQUISA

Prodanov; Freitas (2013), fala sobre de coleta de dados, sendo uma fase do método com o objetivo de obter as informações da realidade. Definindo como será realizada a pesquisa.

Os “dados”, em uma pesquisa, referem-se a todas as informações das quais o pesquisador pode se servir nas diferentes etapas do trabalho.

Sobre o instrumento de coletas de dados, foi dada através de documentação indireta, por pesquisas bibliográficas. Concebida a partir de materiais já publicados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.4 ABORDAGEM DE TRATAMENTOS DE DADOS

Esta pesquisa fez uso de informações qualitativo, aonde o ambiente foi à fonte direta para a coleta de dados, e para o tratamento também, com ênfase na análise do problema.

De acordo com Gil (1996), na pesquisa qualitativa existe a relação do mundo e do sujeito, aonde os dados são analisados indutivamente.

Na pesquisa quantitativa, o ambiente é a fonte direta dos dados, com ênfase na análise de um problema. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para a sustentação deste trabalho, foi utilizada como base a revisão da literatura, sendo ela o espaço amostral.

Nesse sentido, Prodanov; Freitas (2013), disserta que todo o pesquisador precisa de fundamentos teóricos para fundamentar e interpretar seu trabalho, e que o contrario, corre o risco de realizar uma pratica cuja ciência não reconhece.

Através da revisão de literatura realiza-se o destacamento dos conceitos, procedimentos, resultados, discussões e conclusões relevantes para seu trabalho (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Deste modo, a fim de fundamentar e contribuir com os profissionais, estudantes e pesquisadores, inicialmente procedeu-se uma vasta leitura de autores que discorre sobre o momento em que as organizações voltaram seus olhares para os funcionários, em seguida através de fontes mais atuais conceituam quais as praticas de valorização humanas são utilizadas e quais os reflexos da valorização do capital humano visto como vantagem competitiva, e finalmente o projeto buscou analisar a coletânea de estudos apresentando os principais impactos causados nas organizações devido à valorização do mesmo.

4 RESULTADOS

Nessa seção será apresentada uma pesquisa realizada em artigos científicos que tratam do tema de Valorização do Capital Humano ou Valorização das Pessoas, visando proporcionar uma versão atualizada do tema no mundo empresarial:

4.1 GESTÕES DAS PESSOAS COMO PARCERIA PRINCIPAL PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

O objetivo proposto por Valle (2012), é mostrar a importância de resgatar o papel do ser humano dentro de uma organização. E torna-lo mais desenvolvido, capacitado e adaptado para a era da competitividade capitalista.

A diferença entre Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas consiste do seguinte ponto de vista: Por Boog (2002, apud VALLE, 2012), o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, cuidava das folhas de pagamento, contratações, à obediência e a execução da tarefa, por outro lado, conforme Boas (2009, apud VALLE, 2012), a Gestão de Pessoas tem a função de humanizar as pessoas, de capacitar, treinar e desenvolver, gerir a peça fundamental de uma organização: capital humano.

A gestão do capital humano traz as organizações maior estabilidade no mercado competitivo, sendo ele o principal fator no mundo globalizado.

Valle (2012), disserta que o surgimento de um novo conceito de gestão de pessoas aconteceu quando homem reconheceu o seu próprio valor dentro da empresa, percebendo que a remuneração o dinheiro em si não o motivava mais, não era o que de fato lhe realizava, e foi surgindo espaço para a busca da felicidade e auto realização.

Percebe-se que o investimento de uma organização não esta limitado apenas em recursos materiais, mais também no aproveitamento do conhecimento do ser humano, das suas habilidades e competências, extraindo dele o que há de melhor.

Para isso, é fundamental estreitar relações e utilizar estas como ferramentas para o crescimento pessoal dentro das organizações, isto é, ao favorecer o relacionamento interpessoal, a cooperação, a comunicação aberta, o trabalho em equipe, se está desenvolvendo pessoas que trabalham com pessoas e para pessoas, conforme Valle (2012).

Valle (2012), retrata a rápida evolução mundial, e ressalta que a vida das pessoas tem mudado dentro e fora das organizações e naturalmente essas mudanças refletem em no trabalho. As pessoas levam consigo para dentro das empresas as suas características que influenciam seu desempenho no ambiente organizacional.

O sucesso empresarial está ligado à maneira como as empresas tratam o seu funcionário, deixando de tratá-lo como indivíduo e passando a tratá-lo como ser humana, a chance de obter sucesso é muito maior.

O papel da gestão das pessoas hoje é conseguir relacionar os objetivos organizacionais com o do funcionário, visando o alcance da produtividade.

Segundo Chiavenato (2008, apud VALLE, 2012), a transformação mundial trouxe forte impacto na qualidade e na produtividade do meio empresarial. O que tem levado as organizações investirem em novas estratégias como a novas formas de gestão com o intuito de aperfeiçoar o desempenho e alcançar resultados para suprir as expectativas dos seus clientes.

Não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar coletivamente com o auxílio das mesmas, por Valle (2012).

4.2 CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente o mercado empresarial encontra-se cada vez mais competitivo, as empresas procuram algum diferencial para manter a estabilidade ou até mesmo para adquirir vantagens sobre seus concorrentes. Surgindo a visão de que é necessário investir cada vez mais em recursos humanos, pois suas habilidades, competências e conhecimentos são o principal ativo para suprir todas as necessidades organizacionais (MARQUES; PALMEIRA, 2011).

Com o surgimento de novas mudanças tecnológicas, as organizações precisam ter agilidade e flexibilidade para se adequar a elas, e a melhor forma de se alcançar esse resultado é investindo em capital humano, pois só o mesmo que possui essas características. Com isso,

o recurso humano passa a se tornar mais importante que o outro recurso como a matéria-prima ou até mesmo financeiro. (MARQUES; PALMEIRA, 2011).

Dentro dessa linha de raciocínio é possível perceber que na atual situação global, a rapidez, flexibilidade, inovação, conhecimento, habilidade, e atitude são as principais características que uma organização deve obter para se alcançar o sucesso empresarial no mercado competitivo e cada vez mais exigente (ENSSLIN; SCHNORRENBURGER, 2004, apud MARQUES; PALMEIRA, 2011).

4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Lentamente o ambiente organizacional começou a perceber que investir em conhecimento é não só desejável, mas também imprescindível para o aumento do valor no mercado em função da valorização do patrimônio intangível e efetivação de relações sustentáveis. Isso acontece porque valores intangíveis como patentes depositadas, imagem, valor da marca, talento dos funcionários, capital intelectual agregado têm sido cada vez mais valorizados.

De acordo com Souza (2006), a gestão do conhecimento surge nesse momento, por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual nas organizações. Afinal, uma empresa que investe em gestão do Conhecimento acaba por assegurar que canais para a inovação e comunicação estejam sendo criados no dia-a-dia, e com isso, abrindo caminhos para que a empresa estruture seu diferencial competitivo.

Souza (2006), salienta que não é adequado pensar a Gestão do Conhecimento como algo essencialmente novo na administração de empresas, muito menos que se trata de mais um “modismo” organizacional efêmero e sem importância, razão pela qual observou três desafios centrais na Gestão do Conhecimento Organizacional, sendo o primeiro grande desafio as bases da gestão do conhecimento, isto porque, ao se compreender as bases de um processo de Gestão, pode-se planejar melhor o processo que ele esteja, além de mapear melhor os riscos que esse processo prevê inclusive a mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento.

Já o segundo trata das oportunidades na gestão do conhecimento cujos desafios se devem principalmente às oportunidades que esse processo oferece às organizações, levando em consideração um diálogo mais aberto e as redes sociais.

O terceiro e último desafio colocado por Souza (2006), é a fase do apoio no qual os conhecimentos recebem a atenção e os esclarecimentos devidos e sofrem processo de retificação, caso seja julgado necessário, para que, num momento seguinte, fase de incorporação, assim as relações, práticas e pessoas no ambiente organizacional possam ser acrescidas de novos conhecimentos.

Em outros termos podemos afirmar que a Gestão do Conhecimento se apoia nas pessoas, de forma direta ou indireta e que é sabido que se trata de um processo complexo, pelas tantas preocupações e reestruturações.

4.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Na era da informação e tecnologia, as organizações atuais estão em busca de fornecedores de habilidades e competências, capazes de fornecer criatividade e inovação, diferente da era industrial que só se buscava esforços físicos e músculos para manusear maquinários. Dessa forma, os colaboradores devem ser tratados como parceiros que possibilitam o alcance das metas empresariais, e não somente como pessoas submetidas a um contrato formal de trabalho. (ECHEVERRIA et al., 2012).

A competência e habilidade de cada funcionário devem ser valorizado e até mesmo protegido para se tornar um diferencial perante as concorrências do mercado organizacional, já que no cenário das organizações atuais o que diferem umas das outras são os conhecimentos de seus colaboradores, diferente das empresas inseridas no mercado antes da globalização que se distinguiam por estruturas físicas, equipamentos, instalações e maquinários. (ECHEVERRIA et al., 2012).

Com as constantes evoluções da sociedade, conseqüentemente se evolui as empresas nela inserida, contudo se faz necessários colaboradores motivados para manter as organizações nesse mercado cada vez mais em frequentes mudanças e altamente competitivo.

O capital humano é de suma importância quando o assunto é vantagem competitiva e estabilidade no mercado empresarial. (ECHEVERRIA, et al., 2012).

4.5 VALORIZAÇÃO HUMANA COMO FORMA DE RETENÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS.

Atualmente muito se tem percebido as influencias que a globalização trouxe para o ramo empresarial, uma delas é o desafio de se manter no mercado competitivo, pois cada vez mais fica clara a exigência de respostas rápidas, precisas e eficientes. Sendo assim, o capital humano é o principal elemento na qual possibilita o alcance dos objetivos empresariais, para isso é necessário treina-las e mantê-las dentro de um ambiente organizacional propicio, que lhe forneça todos os recursos necessários para e execução de suas atividades de forma a motivá-las (MENEZES; ARAGÃO, 2013).

Fernandes (2001, apud MENEZES; ARAGÃO, 2013), afirma que, gerenciar pessoas esta inter-relacionado com a melhoria continua das competências humanas, tanto individuais quanto coletiva e do clima organizacional, rumo aos resultados, avaliando a organização como um todo. Sendo assim, as empresas estão quebrando tal paradigma de citar a tecnologia, o processo ou sua estrutura como vantagem competitiva, pois estes podem ser comprados, diferente do conhecimento e habilidades humanas, que se bem valorizados obterá como consequência o comprometimento e lealdade de seus colaboradores.

Desta forma, percebe-se o quão importante é o investimento em capital humano, pois o mesmo torna possível a estabilidade da empresa durante as constantes transformações no âmbito social, econômico e político (MENEZES; ARAGÃO,, 2013).

4.6 MOTIVAÇÃO COMO VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NO CONTEXTO DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.

Conforme afirmam Nelo et al. (2010), considerando o campo empresarial globalizado e competitivo, frequentemente acontecem mudanças no qual impulsionam as pessoas em relação ao seu trabalho, tendo em vista que algumas trabalham por diferentes motivações, entre elas, segurança no trabalho, bom clima organizacional, remuneração, ou até mesmo por prazer. Conforme Chiavenato (2004, apud Nelo, et. al., 2010), acredita-se também, que uns dos principais meios de motivação seja o repasse da importância da atividade a qual foi designado, e que o cumprimento desta será julgada pela sua competência e valorizada a altura.

Maximiano (2007, apud Nelo, et al., 2010), sendo assim, diversos são os fatores que

influenciam o comportamento, pensamento e palavras dos funcionários dentro da organização.

Afirma Maximiano (2007, apud Nelo, et al. (2010), que, o tema motivacional é considerado como sendo atual e relevante para as organizações, uma vez que os funcionários motivados agregam grande valor para a empresa. Bergamini (2007, apud Nelo, et al., 2010), conclui que por esse motivo a grande maioria das empresas não aceitam tal suposição que seus funcionários estejam considerando seu trabalho como sendo desagradável, pois se satisfeitos os mesmos rendem mais, quando insatisfeitos geram conflitos, o que não é nem um pouco positivo para o clima organizacional e conseqüentemente para o alcance de seu sucesso.

Devido tais circunstâncias, afirma Nelo et al. (2010), que, não é possível medir o nível motivacional de cada funcionário, assim sendo, se faz necessário que os gestores adotem atitudes que possam abraçar amplamente toda a equipe, tornando o ambiente positivo e favorável, fazendo com que ambos estejam satisfeitos com seu trabalho gerando assim resultados positivos tanto para a organização quanto para os colaboradores nela inserida.

4.7 PESSOAS E ORGANIZAÇÕES – UMA RELAÇÃO EM BUSCA DO EQUILÍBRIO

Atualmente, pessoas é um dos assuntos mais comentados quando se quer chegar ao sucesso empresarial. Relacionar pessoas as empresas atuais, significa relacionar o maior patrimônio organizacional e que se obtiver sua devida valorização a empresa obterá seu devido êxito no mercado competitivo. Surge à importância dos indivíduos deixarem de serem conceituados somente como recurso e passem a serem vistos como essencial fator competitivo de sucesso (SILVA, 2006).

Desta forma, há a necessidade de tal equilíbrio entre as partes, individuo e empresa, para que ambos possam obter êxito no clima organizacional, ao mesmo tempo em que alcancem tanto seus objetivos empresariais quanto os objetivos pessoais (SILVA, 2006). Para isso é necessário que as empresas valorizem as habilidades individuais, para melhor aproveitamento das qualidades de cada colaborador obtendo dos mesmos melhores resultados para a organização (CHIAVENATO, 2004, apud SILVA, 2006).

Segundo Silva (2006) as organizações devem buscar formas para aperfeiçoar seu processo organizacional, não pensando somente em alcançar suas metas mais sim em valorizar o principal meio para alcançá-las: as pessoas. Perante esse contexto é possível

afirmar que quanto mais à organização explorar e valorizar o conhecimento de seus funcionários com, mas facilidade descobrirá suas habilidades e competências podendo assim usufruir de maneira criativa de seus talentos para o alcance de seus ideais perante sua concorrência.

Para tal alcance, se faz necessário desenvolver uma boa comunicação entre líderes e funcionários, fazendo com que se torne a peça-chave para um bom relacionamento interpessoal, amadurecimento de ideias, desenvolvimento de talentos e conseqüentemente da empresa como um todo (SILVA., 2006).

4.8 GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS PARA A VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES

O artigo apresentado por Queiroz et al. (2005), traz um estudo sobre o modo como as empresas brasileiras estão gerenciando os seus funcionários para criar valor com a sinergia empresa-funcionário. Esses dados foram coletados pela Guia EXAME e VOCÊ S/A, 2004 com as 150 empresas consideradas as melhores para se trabalhar.

É de conhecimento que o clima organizacional interfere na produtividade e na motivação dos funcionários, esse item é difícil de ser mensurado, pois na sua composição agrega também elementos intangíveis, sendo o resultado da interação dos colaboradores com a equipe e os insumos que a empresa dispõe para produzir.

De acordo com os relatos publicados no Guia Você S/A - Exame, 2004, Queiroz et al. (2005), afirma que de um modo geral, as 150 empresas relacionadas, e em particular as dez mais bem classificadas que compõem a amostra deste trabalho, prevalece o clima tranquilo.

Para alcançar um ambiente de trabalho neste perfil as empresas recorrem a estratégias diversas que variam de acordo com as suas características culturais e da região que esta situada, como também nas situações que surgem em função da conjuntura e do desempenho da instituição. Por exemplo, a Tigre, empresa fabricante de tubos e conexões, adota um layout em que não há sala nem para o presidente, de modo a facilitar a comunicação entre todos os membros da equipe; no Magazine Luiza, empresa de comércio varejista sediada no interior de São Paulo, os funcionários são sempre os primeiros a serem informados sobre novas

estratégias, como por exemplo, a aquisição da concorrente Arno, a superintendente da empresa redigiu um texto informativo assim que a negociação foi concluída.

Os atuais executivos tem plena consciência de que os colaboradores têm a contribuir para alcançar o sucesso junto à organização, porém a contabilidade tradicional não se dispõe de técnicas para mensurar tamanho o poder e na maioria dos casos as pessoas não participam das decisões organizacionais.

A pesquisa foi realizada em parceria com da Revista Exame com o Great Place to Work Institute, envolvendo vários profissionais. A coleta de dados contou com 189 mil questionários que coletava informações sobre o grau de satisfação no trabalho, mais de 120 mil funcionários aceitaram participar, em percentual aproximadamente 63,5%. Foram necessários nove meses para o processamento dos dados.

Foram identificados os motivos que levam as pessoas a ficarem na empresa, em nove das dez empresas, os colaboradores apontam como principal fator o “desenvolvimento profissional”, e na decima organização foi apontado o fator "equilíbrio entre vida pessoal e profissional". Ressaltando que em apenas duas empresas “remuneração e benefícios” foi apontado como um fator.

Pelo entendimento de Queiroz et al. (2005), a pesquisa comprova que a remuneração evita insatisfação, mas não garante a motivação e a satisfação dos empregados. Sendo o quesito financeiro o não mais relevante.

Pode se concluir que as 10 empresas colocadas, se destacam por investirem em programa de desenvolvimento, mantendo um clima organizacional favorável conquistando maior produtividade e elevação da criação de valor para a empresa. O investimento em Valorização do capital humano é cada vez mais imprescindível e necessário.

4.8.1 A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E NAS PESSOAS

Uma grande mudança de mentalidade das empresas coloca as pessoas em lugar de destaque, pois cada vez mais as empresas estão preocupadas com o bem-estar das pessoas,

segundo Chiavenato (1999, apud VIEIRA, 2004) “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações” e onde as pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários, porque é sabido que a influencia do clima organizacional na empresa e nas pessoas causa crescimento e desenvolvimento a organização.

São premissas que é de suma importância, apesar de nem todas as empresas terem dado conta disso, o clima organizacional, onde as pessoas interagem entre si, clientes e fornecedores tanto internos quanto externos e onde o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem sucedidas, e onde estas organizações se caracterizam por escolher e manter as pessoas em sua área de atuação profissional adequadamente, porém em algumas organizações os processos de manutenção de pessoas são deficientes, pois as pessoas requerem atenção e acompanhamento (VIEIRA, 2004)

Vieira (2004), argumenta sobre a existência de várias formas de se medir o clima organizacional, sendo uma delas através da pesquisa de clima organizacional, que visa basicamente atender as necessidades da empresa, mas que geram impactos nas organizações por mostrarem aos empresários que a encara com “bons olhos” a apresentação de bons e novos talentos. Para que as pesquisas gerem bons e proveitosos resultados devem ser feitas de forma séria e adequada e atacando os pontos críticos indicados, observando inclusive o enfoque global que trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho e o de facetas que trata de diferentes aspectos (salários e benefícios), condições de trabalho, promoções, colegas de trabalho, supervisores e etc., sendo que esta última abordagem permite uma visualização mais completa da satisfação no trabalho.

4.8.2 UM NOVO MODELO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Bispo (2006), apresenta em seu artigo um novo modelo de pesquisa de clima organizacional, que foi elaborado após diversas pesquisas tanto em literatura como a aplicação prática do modelo em duas empresas de grande porte, apresentando uma das ferramentas gerenciais, a fim de melhorar o nível de relacionamento entre a empresa e seu colaborador.

No modelo proposto o objetivo é buscar fatores internos e externos que influenciam diretamente no comportamento dos funcionários dentro da empresa. Esses fatores foram esboçados de acordo com as percepções dos profissionais de Recursos Humanos das duas

empresas aonde a pesquisa clima organizacional foi aplicada, como na literatura. A tabela a seguir detalha alguns desses fatores.

| Fatores internos externos de influência: | | | |
|---|---|-----------------------------|---|
| Fatores internos | | Fatores externos | |
| Ambiente de trabalho | Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas; | Convivência familiar | Procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa; |
| Remuneração | Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa. | Férias e lazer | Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade; |
| Cultura organizacional | Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades. | Saúde | Tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação; |
| Estrutura organizacional | Mede-se o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários; | Situação financeira | O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários. |

Quadro 03 - Exemplos de fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p. 263).

O autor através de sua vasta experiência faz a seguinte recomendação: que as fichas e formulários para esse tipo de pesquisa seja realizado por uma empresa sem vínculo algum com a organização a ser feita a aplicação. Tornando os resultados mais próximos da realidade, aonde os funcionários se sintam mais a vontade para realizar a pesquisa, e para impedir que não sejam proporcionados resultados induzidos.

Antes de iniciar a coleta de dados é recomendável um trabalho de conscientização, mostrando a importância e a finalidade da pesquisa clima organizacional para alcançar dados reais.

Para levantamento dos dados foram desenvolvidas fichas de avaliação, aplicadas nas duas instituições, onde, foram realizadas adaptações de acordo com as características de ambas.

Para a aplicação da pesquisa proposta por Bispo (2006, p. 267 a 273), utilizam-se duas fichas e uma folha avulsa, além de uma folha de introdução (Anexo A, p.50).

- Primeira ficha (Anexo B, p. 53): permite fazer o levantamento do nível atual que se encontram os fatores internos de influência.
- Segunda ficha (Anexo C, p. 57): faz o mesmo com os fatores externos de influência.
- Folha avulsa (Anexo D, p. 61): permite que cada funcionário relate suas observações ou comentários sobre sua opção suas queixas, críticas, sugestões ou elogios referentes à empresa, o importante é que o funcionário manifeste abertamente e sinceramente suas opiniões e seus sentimentos.

Os funcionários devem receber uma série de orientações para a devida realização da pesquisa, como por exemplo, que a participação na pesquisa é voluntária, porém é importante salientar que quanto maior for o numero de participantes maior será a precisão do cenário real, como também informar que não é necessário qualquer tipo de identificação nas fichas a serem preenchidas,

Na etapa da análise dos resultados e mapeamento dos problemas é iniciada a tabulação dos resultados. A experiência prática mostrou que a maioria dos funcionários preferiu se identificar na ficha avulsa, descrevendo suas sugestões reclamações e opiniões.

Os dados obtidos nas fichas A, B e a avulsa, permitem realizar um mapeamento dos problemas encontrados diante ao relacionamento entre a empresa e os funcionários, identificando os problemas que poderiam já estar ocorrendo na empresa, como: conflitos de interesse, cultura organizacional, assistência aos funcionários, investimentos, imagem organizacional, etc.

O levantamento dos fatores externos aplicados nas duas empresas permitiu identificar como esta a qualidade de vida dos funcionários, como também permitiu estudar novas estratégias e políticas de recursos humanos, de acordo com os resultados coletados na pesquisa de clima organizacional.

Bispo (2006), apresentou essa ferramenta a fim de detectar possíveis problemas inerentes ao relacionamento e clima organizacional, cabendo a cada empresa solucionar os problemas dentro das suas limitações, como políticas de recursos disponíveis, estilo gerencial. Permitindo avaliar o realismo do clima organizacional das duas empresas.

5 DISCUSSÃO

Com o objetivo de propor uma visão sobre a prática da valorização do capital humano e as suas influências no relacionamento do colaborador para com a empresa, nesta etapa do trabalho discute-se as informações coletadas durante o decorrer do estudo.

A Revolução Industrial foi o grande motivo que alavancou e desencadeou grandes mudanças nas tratativas das organizações perante os seus colaboradores, antes disso, a maior preocupação estava relacionada a termos de produtividade. Chiavenato (1999), colabora reforçando que as empresas visavam muito o investimento em máquinas, equipamentos, com o único objetivo em aumentar a capacidade produtiva.

Atualmente, visto que o mercado empresarial encontra-se cada vez mais competitivo, as empresas identificaram nos seus funcionários, um diferencial, que colabora para manter a estabilidade ou até mesmo para adquirir vantagens sobre seus concorrentes (MARQUES, PALMEIRA, 2011).

Nelo et al. (2010), afirma que os gestores precisam desprender-se dos conceitos tradicionais sobre a gestão, e adotar atitudes que possam abraçar amplamente toda a equipe, tornando o ambiente positivo e favorável, fazendo com que ambos estejam satisfeitos com seu trabalho gerando assim resultados positivos.

Funcionários motivados agregam grande valor para a empresa. Vieira (2004), argumenta sobre a existência de várias formas de se medir o clima organizacional sendo a pesquisa de clima organizacional uma delas e que visa basicamente atender as necessidades da empresa.

Para complementar, apresenta-se uma pesquisa realizada por Queiroz (2005, et al.) junto a Guia Você S/A - Exame (2004), que realizaram a aplicação de uma pesquisa para avaliar o clima organizacional de empresas brasileiras classificadas como as melhores para se trabalhar, e identificou-se através de questionários que um dos motivos que levam os colaboradores a ficarem nas instituições são os fatores sobre desenvolvimento profissional, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e em último lugar fatores ligados a benefícios e salários. Queiroz et al. (2005), observou através da apuração dos dados que a pesquisa comprova que a remuneração evita insatisfação, mas não garante a motivação e a satisfação dos empregados. Ainda, Valle (2012), argumenta que o surgimento do novo conceito sobre a gestão de pessoas aconteceu quando o homem reconheceu o seu próprio valor dentro da empresa.

Após o estudo dos artigos observou-se que as empresas estão compreendendo que a mudança de estratégia é inevitável. Que a valorização do capital humano, vão além de oferecer benefícios e salários, e sim estes correlacionados com as boas tratativas, ambientes saudáveis e seguros.

Pode-se afirmar ainda que, o capital humano está totalmente ligado ao sucesso ou ao fracasso das empresas. A valorização do capital humano mais do que provado é uma variável que tem o poder de aumentar ou reduzir as fraquezas e forças da organização (CHIAVENATO 1999).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a moderna gestão de pessoas vem se evoluindo historicamente desde a Revolução Industrial até a atualidade, onde demonstra que antigamente a ênfase era colocada especificamente no processo de produção, deixando de valorizar o principal fator que possibilitava o alcance das metas empresariais, as pessoas. As mesmas não obtinham seu devido valor, até que os gestores percebessem que faltava algo motivador para que seus colaboradores pudessem ser mais produtivos, com isso surgem melhores condições de trabalho e maiores salários, com objetivo em prol da produção.

Ainda sim, os colaboradores não estavam satisfeitos, já que condições de trabalho melhores e salários maiores deixaram de ser recompensa e sim, direito de todos. Desta forma os mesmos reivindicaram verdadeiras recompensas, pois perceberam que para os gestores alcançarem as metas de produção seria necessário a participação de todos os colaboradores com suas específicas habilidades, e que para tal acontecimento, os mesmos deveriam receber suas devidas recompensas e motivação pelos resultados obtidos.

Baseado nesse cenário surge as teorias administrativas, neoclássica e científica, onde ficou mais clara a percepção de quão necessário seria os gestores investir em seus colaboradores, isso se quisessem chegar ao sucesso empresarial e sustentabilidade no mercado competitivo. Já que se não houver colaboradores motivados e valorizados pra tal execução de suas atividades, não seria possível o alcance de tais objetivos empresariais.

Percebe-se que, que o mundo permanece em constante evolução se tornando cada vez mais globalizado e tecnológico, tendo como consequência no ramo empresarial frequente mudanças e alta competição entre as organizações. Então, se faz necessário algum diferencial para que as organizações se mantem estabilizada no mercado competitivo, sendo ela a mais destacada a valorização das pessoas, considerada atualmente o principal ativo das organizações.

Baseado em pesquisas atuais, percebe-se que as empresas que adotam como estratégia o investimento em seu capital humano, obtêm maior vantagem competitiva e permanecem em constante desenvolvimento, pois só o mesmo possibilita adquirir novos conhecimentos podendo assim inovar a cada momento, o que é extremamente necessário para manter-se no mercado em frequentes mudanças e cada vez mais concorrencial.

Baseado nessa circunstância, o capital humano é o que possibilita o crescimento das organizações, pois só os mesmos podem oferecer conhecimento, habilidades, atitudes, criatividade, flexibilidade, entre outros fatores extremamente importantes para lidar com o

atual e futuro cenário empresarial. Entende-se que estrutura física, maquinários, equipamentos, instalações entre outros fatores tangíveis não são mais o que diferem uma empresa das outras, pois estes podem ser copiados ou comprados, diferentes das competências humanas.

Conclui-se que as organizações atuais devem sim investir em seu maior ativo, sendo ele o capital humano, buscando formas de motiva-los e valoriza-los conforme seus conhecimentos e resultados obtidos, pois são os mesmos que possuem todas as características necessárias para manter as empresas estáveis no mercado cada vez mais competitivo, possibilitando a empresa ao alcance de seus objetivos e consequentemente ao sucesso organizacional. Logo, quanto maior o reconhecimento às pessoas dentro das organizações, melhor será o resultado perante a concorrência e à sociedade inserida.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M.T.P.; CÉSAR, A.M.R.V.C. A gestão do capital humano sobre o enfoque contábil: um fator de competitividade empresarial. In: **Revista de Economia & Relações Internacionais**, São Paulo, Higienópolis, v. 6, n. 11, p. 5-25, jul., 2007. Disponível em: <http://www.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/revista_economia_11.pdf>. Acesso em: 10 jan., 2014

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo : Atlas,, 2008.

BISPO, C.A.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. In: **Revista Produção On-line** [on-line], Rio Grande do Sul, Abepro, v. 16, n. 2, maio/ago., 2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: jul., 2014

CHAVES JUNIOR, A.L. UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ. Estudo das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa Bravacon engenharia e construções Ltda. Balneário Camboriú,, 2007. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/adilson_laudelino_chaves_junior.pdf>. Acesso em: jul., 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas; O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus,, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus,, 2005.

COSTA, O.M. O desenvolvimento capitalista e as mutações do trabalho: a revolução industrial, as fábricas mecanizadas e o sistema industrial. In: **Revista Interdisciplinar On-line** [on-line], v. 1, n. 1, p. 1-12, dez., 2009. Disponível em: <<http://www.univar.edu.br/revista/downloads/desenvolvimento.pdf>>. Acesso em: jun., 2013.

COUTINHO, L.S.; DELFINO, L. S.; COSTA, M. Sc.W.L. **Pessoas: Principal fonte de competitividade organizacional.**, 2009. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competitiva.pdf >. Acesso em: mar., 2013.

ECHEVERRI, E et al. Gestão do conhecimento e valorização do capital humano nas organizações. In: **Revista Faipe**, Mato Grosso, Cuibá v.2, n.2., 2012. Disponível em <<http://www.revistafaipe.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/26>>, acesso em: set.2014.

GIL. A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARQUES, J.H.V.L.; PALMEIRA, E.M. Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações, In: **Contribuciones a la Economía**, nov, 2011 .Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2011b/lmmp.html> >. Acesso em: set., 2014.

MATTOS, L.K. As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação., 2002.76 f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3671>>. Acesso em: jan.2013.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas,, 2008.

MENEZES, J.F,; ARAGÃO, F.S. Valorização humana como uma retenção de pessoas nas organizações. In: **Revista Eletronica Faculdade José Augusto Vieira**, n. 8, set., 2013. Disponível em: < http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_27_44.pdf>. Acesso em: set., 2014.

NELO, S.T, B. et al. Motivação como Valorização do Capital Intelectual no Contexto da Sociedade do Conhecimento. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, jun.2010. Disponível em:

<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/motivacao_como_valorizacao.pdf>. Acesso em: set., 2014.

NEVES, M.M.C. et al. Mudança organizacional e encontro de pessoas. In: **X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**, Vale do Paraíba, p. 2396-2399,, 2007. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00070_010C.pdf>. Acesso em: jan., 2013.

PELOSO, A.C.; YONEMOTO, H.W. In: **ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, n.6, v.6, Santa Catariana,, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. Metodologia do trabalho científico: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale,, 2013. Disponível em: <www.feevale.br/editora>. Acesso em: out., 2014)

QUEIROZ, A.C. et al. Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. **XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, Porto alegre, nov., 2005. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0208_0541.pdf. Acesso em: jul., 2014.

REFATTI, S.; SANTOS, J.A.P. A evolução do capital humano nas organizações. In: **Revista Facider**, n. 3, maio., 2013. Disponível em: <<http://seicesucol.edu.br/revista/index.php/facider/article/view/35>>. Acesso em: jan., 2013.

RIBAS, A.; DURAN, C. Gestão de Pessoas na Organização. In: **Apostilas IMP Concursos**, p. 12-32,, 2007. Disponível em: <<http://www.impconcursos.com.br/pdf/pdf/APOSTILADEGESTaODEPESSOAS-TST.pdf>>. Acesso em: mar., 2013.

SILVIA, P. R. Pessoas e organizações: uma relação em busca do equilíbrio. In: **Revista Perspectivas contemporâneas**, v.9, n.1,, 2006. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/354>>. Acesso em: set., 2014.

SILVA, L. L.; VIEIRA. M.; VIEIRA, M. M. O retorno de investimento em treinamento como vantagem competitiva: o caso funarbe. In: **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 6, n. 3, p. 01-22, Tri III., 2012. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/524/403>>. Acesso em: abri., 2014.

SOUZA, D. B .L. Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. In: **Revista Estação Científica**, n.3, out., 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3344023/5-gestao-conhecimento-organizacoes-desafios-oportunidades.pdf>>. Acesso em: jul., 2014.

VALLE, C.D. et al. A gestão de pessoas como parceira principal para o sucesso organizacional. In: **Revista Eletrônica de Extensão da URI** v. 8, n.14, maio., 2012. Disponível em: <http://www.reitoria.uri.br/~vivencias/Numero_014/artigos/artigos_vivencias_14/n14_03.pdf>. Acesso em: set., 2014.

VIEIRA, R.G. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **In** Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos Instituto Catarinense de Pós Graduação,, 2004. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>>. Acesso em: jul., 2014.

ANEXO A

Introdução ao preenchimento das fichas de pesquisa e da folha

Para que uma empresa se torne moderna, com produtos ou serviços competitivos e com qualidade comprovada, com a imagem consolidada tanto pelos clientes como pelos seus funcionários, como o mercado exige atualmente, é necessário que a empresa mantenha um bom relacionamento não somente com os clientes, mas também com seus funcionários. Uma forma de avaliar esse relacionamento é aplicando uma pesquisa de clima organizacional. Todos os funcionários receberão o material que faz parte dessa pesquisa, porém a participação na pesquisa é voluntária, se você não quiser participar não será obrigado a fazê-lo, porém, quanto mais funcionários participarem, mais real será o cenário traçado e poderá ser feito um melhor trabalho para se corrigir eventuais distorções que estejam ocorrendo no relacionamento entre a empresa e os funcionários.

Repare em todas as folhas desse material e verifique que não existe qualquer espaço reservado para a sua identificação. Você não precisa colocar qualquer tipo de identificação, porém, se você quiser se identificar, não há problemas.

Você ou qualquer outro funcionário jamais poderá ser prejudicado por ter participado da pesquisa e ter fornecido informações valiosas para a avaliação do relacionamento entre a empresa e os funcionários, mesmo porque, como não é exigida qualquer identificação, não há a possibilidade e nem a intenção de se saber a avaliação individual de qualquer funcionário. Mesmo que a análise final dos resultados demonstre que existe uma enorme e perigosa insatisfação dos funcionários com a empresa, não haverá qualquer tipo de represália ou qualquer outro tipo de retorno que venha a prejudicar você ou qualquer outro funcionário.

Esse material que você e todos os demais funcionários estão recebendo e que compõe a pesquisa é composto por duas fichas de pesquisa e uma folha avulsa para as suas observações. Nas fichas de pesquisa são levantados quais são os fatores que influenciam o relacionamento entre os funcionários e a empresa. Esses fatores influenciam o nosso comportamento, as nossas decisões e as nossas atitudes de forma direta ou indireta, normalmente alterando para melhor ou para pior o nosso estado de ânimo, o nosso humor e a nossa motivação. Existem dois tipos de fatores de influência: os internos e os externos.

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, eles podem ser trabalhados na empresa para que produzam resultados positivos tanto para os funcionários quanto para a empresa. Eles são os itens que constam na primeira ficha de pesquisa. Após o levantamento da situação de cada item por meio da pesquisa, será possível se elaborar planos de ação para proporcionar melhorias nos itens que receberem uma avaliação ruim e reforçar os itens que receberem uma avaliação positiva.

Os fatores externos de influência são os que se originam fora da empresa, porém eles exercem influência nos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Esses fatores podem ser trabalhados pela empresa não na sua origem, mas nos efeitos que produzem nos funcionários. São os itens que constam na segunda ficha de pesquisa. Após o levantamento da situação de cada item por meio da pesquisa, será possível elaborar planos de ação para se tentar amenizar a ação negativa dos itens que receberem uma avaliação ruim.

Para cada item que consta nas duas fichas de pesquisa existem três alternativas de resposta. Você precisará marcar com um X uma única alternativa para cada item, aquela que mais se aproxime da sua análise individual de cada item. As três alternativas são:

Alternativa 1 – sim – marque esta alternativa se você concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado;

Alternativa 2 – mais ou menos – marque esta alternativa se você concorda apenas parcialmente com a afirmação no item que está sendo avaliado;

Alternativa 3 – não – marque esta alternativa se você não concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado.

Porém, se você ficar em dúvida na escolha da melhor alternativa de algum item, devido à necessidade de dar maiores explicações a respeito de sua opinião sobre aquele item, você poderá fazer uso da folha avulsa para fazer as suas observações esta folha se encontra logo após as duas fichas de pesquisa.

Você poderá preencher as fichas de pesquisa e a folha avulsa na empresa ou levar para preencher em casa. O mais importante é que você e os demais funcionários se manifestem de forma sincera e sem qualquer interferência ou influência de quem

quer que seja (chefe, colegas de trabalho ou familiares), isto para que os dados fornecidos retratem da forma mais fiel possível a realidade do relacionamento entre a empresa e os funcionários e se possam traçar bons planos de ação a fim de se corrigir as distorções.

É importante que todos os itens sejam preenchidos, porém, os itens que você não souber ou não quiser responder podem ser deixados em branco.

Auxilie-nos! Todos nós seremos beneficiados! Contamos com você!

Muito obrigado.

Fonte: Bispo (2006, p. 267 a 268).

ANEXO B**Ficha de pesquisa nº 1****Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa****Vida Profissional**

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

não mais ou menos sim

2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

não mais ou menos sim

3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.

não mais ou menos sim

4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

não mais ou menos sim

5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

não mais ou menos sim

6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

não mais ou menos sim

7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.

não mais ou menos sim

8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

não mais ou menos sim

9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

não mais ou menos sim

Estrutura Organizacional

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.

não mais ou menos sim

11. O meu chefe imediato é um líder.

não mais ou menos sim

12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

não mais ou menos sim

13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

não mais ou menos sim

Incentivos Profissionais

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não mais ou menos sim

15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

não mais ou menos sim

16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

não mais ou menos sim

Remuneração

17. Acho justo o meu salário atual.

não mais ou menos sim

18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

não mais ou menos sim

Segurança Profissional

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

não mais ou menos sim

Nível Sociocultural

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Transporte dos Funcionários

22. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

não mais ou menos sim

Ambiente de Trabalho

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Burocracia

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Cultura Organizacional

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Assistência aos Funcionários

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Fonte: Bispo (2006, p. 268 a 270).

ANEXO C**Ficha de pesquisa nº 2**

Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

Investimentos e Despesas Familiares

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.

não mais ou menos sim

2. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.

não mais ou menos sim

3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

não mais ou menos sim

4. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

não mais ou menos sim

Convivência Familiar

5. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.

não mais ou menos sim

6. Estou vivendo bem com os meus filhos.

não mais ou menos sim

Situação Financeira

7. Estou satisfeito com a minha residência.

não mais ou menos sim

8. Estou satisfeito com o meu carro.

não mais ou menos sim

9. Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.

não mais ou menos sim

10. Estou com a minha situação financeira em ordem.

não mais ou menos sim

11. Estou satisfeito com o meu patrimônio.

não mais ou menos sim

Vida Social

12. Estou satisfeito com o meu nível social.

não mais ou menos sim

13. Estou satisfeito com o meu convívio social.

não mais ou menos sim

14. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.

não mais ou menos sim

15. Estou satisfeito com o meu nível cultural.

não mais ou menos sim

16. Estou satisfeito com a minha religião.

Saúde

17. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.

não mais ou menos sim

18. Estou satisfeito com o meu estado físico.

não mais ou menos sim

19. Estou satisfeito com o meu estado mental.

não mais ou menos sim

Convivência Familiar

20. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

não mais ou menos sim

21. Estou satisfeito com a minha vida sexual.

não mais ou menos sim

Time de Futebol

22. Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.

não mais ou menos sim

Férias e Lazer

23. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.

não mais ou menos sim

24. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

não mais ou menos sim

Segurança Pública

25. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.

não mais ou menos sim

26. A corrupção altera o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

27. A violência altera o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

28. A impunidade altera o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

Política e Economia

29. Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.

não mais ou menos sim

30. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.

não mais ou menos sim

31. Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.

não mais ou menos sim

32. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

33. As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

34. As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

Fonte: Bispo (2006, p. 271 a 273).

ANEXO D**Folha avulsa para as suas observações**

Nessa folha você pode relatar as suas observações, os seus comentários, as suas reivindicações, as suas queixas, as suas críticas, as suas sugestões ou os seus elogios a algum dos itens que constam nas duas fichas de pesquisa, referente à empresa, ao departamento ou à seção onde você trabalha, ao seu chefe imediato, à estrutura hierárquica, ao sistema de trabalho, às instalações, às condições de trabalho, às normas de trabalho, à forma de tratamento recebida de seus chefes, aos seus colegas de trabalho, ao seu ambiente de trabalho, etc. Sinta-se à vontade para relatar e revelar tudo o que desejar sem constrangimentos. Lembre-se que você não precisa se identificar, a menos que queira fazê-lo. As suas sinceras observações serão valiosas para a pesquisa. Podem ser utilizadas quantas linhas ou quantas folhas forem necessárias.
