INSTITUTO LUTERANO DE ENSINO SUPERIOR DE ITUMBIARA – GOIÁS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIA IDAIANE JUSTINO DA SILVA

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: uma busca da vantagem competitiva por meio de análise de artigos entre os anos 2010 a 2018.

ANTONIA IDAIANE JUSTINO DA SILVA

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: uma busca da vantagem competitiva por meio de análise de artigos entre os anos 2010 a 2018.

Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara-Goiás, com a finalidade de obtenção de nota para colação de grau.

Orientadoras: Professoras Patrícia dos Santos Medeiros e Vânia Tanús Pereira.

Itumbiara
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586v Silva, Antonia Idaiane Justino da
Valorização do capital humano: uma busca da vantagem competitiva por meio de análise de artigos entre os anos 2010 a 2018. / Antonia Idaiane Justino da Silva. -- Itumbiara: ULBRA, 2019.

53 f.

Orientadora: Prof.^a Patrícia dos Santos Medeiros.

Monografia (Conclusão do Curso de Administração) – Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara, 2019.

Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Capital Humano. 3. Gestão de Pessoas. 4. Vantagem Competitiva. I. Medeiros, Patrícia dos Santos. II. Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara. III. Título.

CDU: 658.3

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, agradeço meus pais e ao meu marido por sempre me darem apoio durante esta jornada e por estarem sempre ao meu lado.

Agradeço a todos os meus professores presentes nesta jornada acadêmica que contribuíram para minha formação acadêmica, em especial as minhas orientadoras Patrícia e Vânia que contribuíram muito para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a meus amigos e amigas da faculdade que participaram de grande parte dessa caminhada, obrigada por todo incentivo, vocês são especiais.

RESUMO

Este trabalho investigativo apresentou a importância do capital humano para as organizações, determinou que os modelos de gestão trazem benefícios para a organização dentre eles, vantagem competitiva, produtividade, lucratividade, comunicação eficiente, diminuição de desperdício de tempo, diminuição de erros e de perda de experiências. Apresentou-se como problema a seguinte indagação: quais modelos de gestão utilizados para o aproveitamento e valorização do capital humano das empresas segundo os artigos selecionados entre os anos 2010 a 2018? Em resposta hipotética temos que garantir que o capital humano seja reconhecido pelo seu valor, priorizando a busca de preenchimento de vagas dentro do próprio corpo de colaboradores gera melhores resultados para a empresa e maior satisfação aos colaboradores. Apresentou-se como objetivo geral a necessidade de analisar e selecionar os modelos utilizados para definir as ações de capital humano da empresa. Já os objetivos específicos pretenderam investigar como identificar as ferramentas essenciais para gestão de pessoas; identificar o papel do gestor na seleção de pessoas; verificar a relevância do capital humano para desenvolvimento da organização. Com a valorização do capital humano faz toda diferença para o colaborador, pois sendo valorizado tende demonstrar um bom desempenho, o que favorece a empresa sendo benéfica de produtividade e lucratividade. Este projeto na etapa de resultados e discussões utilizou treze artigos publicados entre os anos de 2010 a 2018 que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho e apresentou pontos convergentes e complementares entre si. Deste modo, as organizações devem reconhecer a importância da valorização e aproveitamento do capital humano.

Palavras-chave: Valorização do Capital Humano. Capital Humano. Gestão de Pessoas. Relevância do Capital Humano. Vantagem Competitiva. *Turnover*.

ABSTRACT

This investigative work presented the importance of human capital to organizations, determined that the management models bring benefits to the organization among them, competitive advantage, productivity, profitability, efficient communication, decrease of wasted time, error reduction and loss of experiences. The following question was presented as a problem: which management models used to exploit and enhance the human capital of companies according to the articles selected between 2010 and 2018? In a hypothetical response we have to ensure that human capital is recognized for its value, prioritizing the search for filling vacancies within the employees' own body results in better results for the company and greater satisfaction for employees. It was presented as a general objective the need to analyze and select the models used to define the company's human capital actions. The specific objectives were to investigate how to identify the essential tools for people management; identify the role of the manager in the selection of people; to verify the relevance of human capital for the development of the organization. With the valuation of human capital makes all the difference for the employee, because being valued tends to demonstrate a good performance, which favors the company being beneficial of productivity and profitability. This project in the results and discussions stage used thirteen articles published between the years 2010 and 2018 that contributed to the development of the work and presented convergent and complementary points between them. In this way, organizations must recognize the importance of valuing and exploiting human capital.

Key words: Valorization of Human Capital. Human capital. People management. Relevance of Human Capital. Competitive advantage. Rotativity.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. CAPITAL HUMANA: CONCEITOS E IMPORTÂNCIAS	11
2.1 Ferramentas essenciais para gestão de pessoas	14
2.1.1 Planejamento de recursos humanos	16
2.1.2 Gestão de competências	16
2.1.3 Capacitação continuada com base em competências	17
2.1.4 Avaliação de desempenho e de competências	17
2.2 O papel do gestor no processo de seleção de pessoas	18
2.3 Valores dos colaboradores observados pelos gestores	19
2.4 Confiança	19
2.5 Respeito	20
2.6 Comprometimento	20
2.7 Relevância do capital humano para desenvolvimento da organização	21
2.8 Turnover	23
2.8.1 Controle da rotatividade	24
3. METODOLOGIA	26
4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	30
4.1 Artigo: Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano. Marcelo Ribeiro Lobo. 2010.	30
4.2 Artigo: Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações. Joaquina Helena Vaz Langort Marques. 2011.	31
4.3 Artigo: A importância da capacitação do capital humano nas organizações. Érica da Silva Brito. 2012.....	32
4.4 Artigo: Competência profissional: uma revisão bibliográfica. Rosa Amorim Bomfim. 2012.	33
4.5 Artigo: Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim; Ladjane de Barros Silva. 2012.	34
4.6 Artigo: Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. Victor Natanael Schwetter Silveira; Antônio Del Maestro Filho. 2013.....	35
4.7 Artigo: De recursos humanos à gestão de pessoas: na era dos talentos. Ana Paula Barros da Silva; Camila Salles Marques; Raphaela Piran. 2013.....	36
4.8 Artigo: Capital Intelectual: o bem intangível como diferencial no mercado globalizado. Tatiane Ferreira Oliveira. 2014.	37

4.9	Artigo: Os Intangíveis no <i>Balanced Scorecard</i> : a sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio. Marina Antunes; Pedro Ribeiro Mucharreira. 2015.	37
4.10	Artigo: Gestão de pessoas como alicerce nas organizações: Aspectos relevantes na condução do capital humano. Alan Miranda Silva; Guilherme Augusto Dionísio Vivaldi; Fabrício Pelloso Piucorsky; Nilton dos Santos Portugal; Pedro dos Santos Portugal Junior. 2016.	38
4.11	Artigo: Capital Intelectual: a gestão do conhecimento na promoção da competitividade das organizações modernas. Christiane Carvalho Veloso. 2017.	39
4.12	Artigo: A gestão do capital intelectual e do conhecimento como fator para a competitividade. Nara Medianeira Stefano; Nelson Casarotto Filho. 2018.	41
4.13	Artigo: Gestão de Pessoas: Agregar, Aplicar, Manter e Avaliar Pessoas. Renata Dantas de Santana; Thiago Batista Lopes. 2018.	42
5.	RESULTADO E DISCUSSÃO	44
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	49

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho pretendeu, dentro do assunto valorização do capital humano, expor o que despertou o interesse sobre esse tema. Com base na vivência profissional pode observar a falta de investimento no colaborador, falta de plano de carreira, de benefícios e falta de autonomia do colaborador dentro da sua função. Acreditou-se que algumas empresas só veem o colaborador como mais um custo, não como uma oportunidade para crescimento e desenvolvimento da mesma. No entanto, viu-se que, mesmo que o colaborador busque uma especialização na sua área para se desenvolver dentro da empresa, o mesmo não é reconhecido facilmente.

Dentro desta lógica, o colaborador busca, em outras empresas, a sua valorização, não somente pelo salário, mas pelo reconhecimento, autonomia e desenvolvimento. Isso acontece com muitas empresas que não reconhecem o seu capital humano, tendo um grande número de *turnover*. Devido à falta de valorização, o colaborador passa a buscar os seus objetivos pessoais e não mais da empresa.

Baron e Armstrong (2007) *apud* Soares (2015) classificam o capital humano como um elemento tão ou mais decisivo para o sucesso de qualquer organização quanto os seus ativos “físicos”, dado o crescente reconhecimento do capital humano como recurso e ativo de uma organização que esta detém por intermédio dos conhecimentos, habilidades e capacidades dos seus trabalhadores.

Esta ponderação dos autores reforça que é o desempenho do colaborador que leva a empresa a alcançar o seu objetivo. Assim, deseja-se saber o porquê de a organização desconhecer o valor intelectual de seu pessoal, não propiciando investimento no mesmo, sendo que o conhecimento do colaborador está contido nos processos, nas rotinas, nas práticas e nas normas da organização.

Tendo por base essa contextualização, apresentou-se como problema a seguinte questão: quais modelos de gestão utilizados para o aproveitamento e valorização do capital humano das empresas segundo os artigos selecionados entre os anos 2010 a 2018?

Em resposta hipotética temos que garantir que o capital humano seja reconhecido pelo seu valor, priorizando a busca de preenchimento de vagas dentro do próprio corpo de colaboradores que gera melhores resultados para a empresa e maior satisfação aos colaboradores.

Paiva (1999, p. 79) *apud* Bassan e Hauschildt (2004-2005, p.93) dizem que:

[...]o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a gerar o Capital Intelectual que, às vezes, é bem mais importante que o Capital Econômico.

Dessa forma, vemos que o conhecimento do capital humano gera valor e é tão importante quanto o seu capital físico. Por meio do conhecimento e habilidade do ser humano é que conseguimos definir estratégias de mercado para alcançar os objetivos da organização e, para isso, a empresa necessita reter e investir nos seus colaboradores.

Com base nessa expectativa, apresentou-se como objetivo geral a necessidade de analisar e selecionar os modelos utilizados para definir as ações de capital humano da empresa. Já os objetivos específicos pretenderam investigar como identificar as ferramentas essenciais para gestão de pessoas; identificar o papel do gestor na seleção de pessoas; verificar a relevância do capital humano para desenvolvimento da organização.

Dentro de uma justificativa social, determinou-se que o capital intelectual é um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valores às empresas. "O tamanho das instalações industriais e dos edifícios administrativos de uma empresa deixaram de ser uma medida confiável de sua importância ou capacidade industrial"(PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.12 *apud* TEDESCO, 2004, p.25).

Reforça Tedesco (2004) que hoje as empresas estão valendo mais por possuírem um capital intangível de qualidade. O capital intelectual da empresa, sem ele, tornaria a empresa somente uma grandiosidade de estruturas de concretos sem fundamento e sem objetivo.

A justificativa científica, por sua vez, explicou que a contribuição desse trabalho é para mostrar a importância do capital humano dentro das empresas que, tendo a sua valorização, pode trazer muitos benefícios tanto para empresa como para si próprio. E com isso, a empresa precisa buscar maneiras de trazer pessoas qualificadas e mantê-las, tendo plano de carreira, boa remuneração e outros benefícios e, além disso, investir no capital humano tornará cada vez mais competitivo no mercado.

O mercado tem investido cada vez mais em recursos humanos que, atualmente, está sendo valorizado, pois as empresas estão descobrindo que não adianta investir somente em tecnologia e inovação se as pessoas que vão manusear não estão capacitadas e nem valorizadas. Então, afiança-se que, por meio desse estudo bibliográfico sobre a valorização do capital humano, proporcionará a possibilidade de uma identificação da importância do investimento no capital humano dentro da organização que poderá ser consultada, posteriormente, por estudantes e administradores interessados em melhorias.

Este trabalho está dividido em introdução, referencial teórico, metodologia, desenvolvimento da pesquisa, resultado e discussão e considerações finais. Na introdução estão evidenciados o problema, a hipótese, o objetivo geral e os objetivos específicos. No referencial teórico apresentou-se uma breve revisão bibliográfica dentro dos assuntos que correlacionou com o problema do trabalho.

Na metodologia apresentou que a pesquisa é bibliográfica descritiva e hipotético-dedutivo, mostrou os instrumentos de pesquisa e os procedimentos realizados para a análise dos dados. Desenvolvimento da pesquisa se ajustou em uma investigação onde foram selecionados treze artigos com base no ano de publicação dos artigos e aproximação com objetivo proposto no trabalho. Em resultado e discussão foram analisados os dados obtidos através dos instrumentos de coleta, respondendo os objetivos proposto pelo trabalho por meio dos resultados encontrados.

Nas considerações finais, pode ser observado que o problema proposto e os objetivos foram atingidos e que a hipótese foi comprovada, pois com a utilização dos métodos de gestão de pessoas a organização terá informação sobre a importância de investir em treinamento, desenvolvimento profissional e retenção, sendo que, com isso, vai ter um aproveitamento melhor do seu capital humano porque sendo valorizado tende demonstrar um bom desempenho em suas funções, o que favorece a empresa sendo benéfica de produtividade e lucratividade.

2. CAPITAL HUMANA: CONCEITOS E IMPORTÂNCIAS

É relevante destacar que foi feita uma explanação sobre os autores que já trabalharam sobre a importância do capital humano nas empresas. Assim sendo, em um primeiro momento, apresentou-se principais conceitos para o desenvolvimento da pesquisa sobre relevância do capital humano, juntamente com os objetivos de fundamentar os dados que foram obtidos dentro da proposto desse trabalho para demonstrar a importância do capital humano para desenvolvimento da organização.

Com o passar do tempo, o capital humano veio ganhando o seu espaço e a sua importância para o crescimento das empresas, mas foi através de alguns filósofos que reconheceu que, para a riqueza de um país, é necessário levar em consideração o conhecimento de cada indivíduo. A partir do surgimento do capitalismo, o capital humano veio ganhando extrema importância. Nos estudos de Kelniar, Lopes e Pontili (2013) conta que surgiram indícios do capital humano no século XVII com Charles Davenant, quando aborda o capital humano através dos interesses mercantilistas, mas sem negar o reconhecimento da mão de obra humana. Em 1776, Adam Smith contribuiu com os seus estudos a compor a teoria do capital humano sem usar o termo em seu o livro Riqueza das nações.

Como bem se assegura Smith (1776) *apud* Kelniar, Lopes e Pontili (2013), pode se dizer que a busca por melhores condições de vida faz com que um indivíduo não meça esforço para se qualificar entre os demais da sociedade e, com isso, é necessário enfrentar sozinho as barreiras, que muitas vezes são colocadas pelas próprias leis humanas, mas isso não o impede de atingir os objetivos.

Conforme Kelniar, Lopes e Pontili (2013), em 1890, Alfred Marshall fala sobre o capital humano em seu livro “*Principles of Economics*” dividido a riqueza em bens materiais e imateriais. Afirma que os bens imateriais são característica e aptidões que as pessoas têm. O capital humano, portanto, seria quando o colaborador adquire conhecimento torna-se mais apto para exercer o cargo. Marshall considerava educação responsabilidade de todos, pois cabe a cada um buscar incentivos e conscientização sobre benefícios que o conhecimento pode trazer. Já em 1867, Marx faz uma análise com uma visão diferente sobre o capital humano voltado para o comunismo sobre a desigualdade social, ficando claro que a sua visão é contrária a de Smith sobre a divisão do trabalho, pois potencializa a exploração da mão de obra e, assim, o trabalhador não produz mais uma mercadoria até o final, facilitando a manipulação do capitalismo. Assim, para Marx, são métodos para enriquecer ainda mais a classe dominante.

Para modificar a natureza humana geral, de tal modo que ela alcance habilidade e destreza em determinado ramo de trabalho, tornando-se força de trabalho desenvolvida e específica é preciso determinada formação ou educação que, por sua vez, custa uma soma maior ou menor de equivalentes mercantis. (MARX, 1867, p. 289)

Pode-se dizer que, para um indivíduo ser apto para exercer tal função, é imprescindível investir em conhecimento, habilidade e técnica para que tenha discernimento para exercer o cargo.

Kelniar, Lopes e Pontili (2013) citam, em seu artigo, que foi através de Theodore Schultz, professor de economia da educação que formalizou a Teoria do Capital Humano. Através de seu artigo sobre o mesmo ganhador do prêmio Nobel em economia em 1979, ainda nos dizeres de Schultz:

Embora seja óbvio que as pessoas adquiram capacidades úteis e conhecimentos, não é óbvio que essas capacidades e esses conhecimentos sejam uma forma de capital, que esse capital seja, em parte substancial, um produto do investimento deliberado, que tem se desenvolvido no seio das sociedades ocidentais a um índice muito mais rápido do que o capital convencional(não-humano) e que o seu crescimento pode muito bem ser a característica mais singular do sistema econômico. Observou-se, amplamente, que os aumentos ocorridos na produção nacional têm sido amplamente comparados aos acréscimos de terra, de homens-hora e de capital físico reproduzível. O investimento do capital humano talvez seja a explicação mais consentânea para esta assinalada diferença. (SCHULTZ, 1973, p.31)

Pode se dizer que ainda não está claro para empresas que conhecimento e capacidade do capital humano sejam uma forma de capital, ou algo para investir como o capital convencional. Entretanto, ao se analisar o capital humano o seu índice de desenvolvimento é muito mais rápido do que o capital convencional.

Introduzindo os conceitos sobre capital humano, pode-se embasar nas afirmativas de Stewart (1998) *apud* Vaz, Viegas e Maldonado (2015, p.7) que citam:

O capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes. No entanto, para compartilhar, transmitir e alavancar o conhecimento são necessários ativos estruturais como laboratórios, sistemas de informações, conhecimento dos canais de distribuição que transformam o saber individual em benefícios de toda a empresa, ou seja, em capital estrutural. O capital de clientes ou capital relacional é o valor dos relacionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais realiza operações.

Deste modo, o capital humano utiliza o seu conhecimento e habilidade para usufruir das ferramentas e tecnologia da empresa que seria o capital estrutural como meio de comunicação para atingir o capital de cliente e relacional da empresa e, com isso, agregando valor e tornando um diferencial competitivo.

Pautando-se ainda nos ensinamentos de Brooking (1996) *apud* Vaz, Viegas e Maldonado (2015, p.7-8):

[...] o capital intelectual é constituído por uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação que trazem benefícios intangíveis para as empresas e capacitam o seu funcionamento, inovação, sistemas e capital intelectual.

As organizações desfrutam dos conhecimentos, habilidades e atitudes do capital humano para agregar valor para organização. Para desfrutar desses benefícios é necessário proporcionar um ambiente onde seja possível a qualificações de pessoas através de programas de treinamentos e utilização da tecnologia e inovação.

No esclarecimento de Graciolli (2005), citado por Vaz, Viegas e Maldonado (2015), explicam que os ativos de mercado são o potencial que a empresa possui em decorrência dos ativos intangíveis que são marca, cliente, lealdade do cliente e os canais de distribuições. E os ativos humanos são as pessoas que fazem parte do corpo da empresa por meio de seus conhecimentos, criatividade e a força de trabalho. Os ativos de propriedade intelectual necessitam de proteção para criação de valor para empresa. E os ativos de infraestrutura são compostos pela tecnologia, inovação, sistemas de informação e o capital intelectual.

Dentro dos conceitos sobre capital intelectual apresentou-se uma explanação de Carmo (2015, p. 146):

Um dos fatores que levam uma organização a não investir em seu capital intelectual é a falta de conhecimento sobre esses fatores, pelo fato de não poderem ver os resultados que o cérebro é capaz de gerar, pelo fato de ser um recurso intangível e pelo fato de recursos materiais serem mais fáceis de contabilizar. [...] A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto que ainda não consta do mapa e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-los. Existe ainda uma face mais obscura dessa não valorização: o fato de ainda serem vistas como recursos materiais que não possuem sentimentos, vida própria e expectativas pessoais a serem supridas. Outra questão que chama muito a atenção é o fato dos maus- tratos aos funcionários o assédio moral que limita a capacidade de trabalhos. O interesse apenas no lucro é outro exemplo, pois afeta a relação de patrão-funcionário, uma vez que os colaboradores são submetidos a condições de trabalhos desumanos em prol do alcance dos lucros almejados.

Talvez pelo fato do capital humano ser um bem intangível, não sendo fácil de mensurar e, em alguns momentos as empresas apresentam um certo medo de confiar nesse bem, pois é algo que não pode ser visto e depende, totalmente, de um desempenho de uma pessoa que tem que estar sempre motivada para função que exerce. O ambiente em que essas pessoas trabalham tem que estar favorável para desempenhar a sua função, tem que ser ambiente em que todos tenham os mesmos objetivos.

Conforme Carmo (2015), por ser intocável o conhecimento de uma pessoa, a empresa não acredita muito no retorno desse investimento que o conhecimento do capital humano poderia proporcionar a mesma. Por isso, essa desvalorização no capital humano, por

não ser um bem físico e sim um bem intangível de uma pessoa, porque pode deixar a empresa a qualquer momento não estando feliz nela. Por isso, a importância da retenção e valorização do capital humano.

A nova visão sobre o capital humano é conceituada por Gramigna (2002, p.11-12), que:

Um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. Vivemos um momento inusitado em nossa história. Organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra, veem-se diante de cenário novo: apresentam dificuldade para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado. Estamos pagando o preço da falta de investimento no potencial humano.

Hoje em dia, as grandes dificuldades das empresas é reter talento, pois não dá o seu devido valor ao colaborador e não investe em treinamento e desenvolvimento. O que mostra que se a empresa não seguir essa nova era do capital intelectual não vai conseguir ter uma vantagem competitiva no mercado por falta de pessoas preparadas para a função que atua.

Gramigna (2002) conceitua que a dificuldade da empresa é ver que o capital humano pode ser uma vantagem competitiva, pois estamos vivendo em uma era de talento. Com isso, as empresas que não atraírem e desenvolverem os seus colaboradores não conseguirão sobreviver em um mercado competitivo.

2.1 Ferramentas essenciais para gestão de pessoas

Os conceitos sobre gestão de pessoas na seleção podem ser embasados nos estudos de Menezes (2013, p. 8):

Gerir pessoas envolve muito mais que um gerente ou executivo, envolve toda a cúpula que busca construir uma equipe de trabalho com cabeças comprometidas com os objetivos da empresa. Diante da nova configuração, com transformações e mudanças repentinas as organizações estão se adequando às técnicas novas de valorização humana e profissional.

A gestão de pessoas deve acompanhar o desenvolvimento de cada colaborador da empresa para conhecer a capacidade de cada um. Sabendo da capacidade poderá investir melhor e aprimorar o conhecimento do capital humano e, assim, terá o resultado esperado da produtividade de cada colaborador. A gestão de pessoas não é somente admitir, demitir e remunerar, também está ligada ao desenvolvimento, capacitação, treinamento e investimento do capital humano da empresa.

Sobre os ensinamentos, Fernandes (2001), explanados por Menezes (2013, p. 8), ensina que:

Falar em gestão de pessoas vai além do recrutamento e da seleção. Hoje, abrange todo um processo de atividades indispensáveis para que o colaborador possa desenvolver sua função e se relacionar bem consigo mesmo e com o próximo (equipe), pois os colaboradores deverão ser tratados como parceiros e responsáveis pela dinamização e crescimento da organização, em meio à tecnologia, processos, comunicação e uma série de fatos que compõem o ambiente de trabalho.

Uma boa gestão de pessoas é um dos requisitos para ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos, proporcionando colaboradores treinados, motivados e, com isso, auxilia a empresa a ser mais competitiva, posteriormente, melhorando o nível de satisfação e qualidade de vida do empregado.

Menezes (2013) conceitua que o setor de Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade se for analisada a premissa de que o trabalhador só conseguirá desenvolver bem suas tarefas e crescer profissionalmente se tiver um acompanhamento, o que implica atender possivelmente às expectativas esperadas para o crescimento da empresa.

Na visão Camões; Pantoja; Bergue (2010, p.20) afirmam que:

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: a) Planejamento de recursos humanos; b) Gestão de competências; c) Capacitação continuada com base em competências; e d) Avaliação de desempenho e de competências. Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A Gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o Planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a Avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da Capacitação continuada.

A área de gestão de pessoas passa a ser importante no desenvolvimento estratégico da empresa, buscando qualificações através dos mecanismos e instrumentos de gestão e, ainda, buscando os melhores perfis profissionais e acompanhando os resultados dos colaboradores, e criando oportunidade de plano de carreira para motivá-los e retê-los.

Exemplificam Camões; Pantoja; Bergue (2010) que a gestão de pessoas deve ser a detentora das informações sobre os perfis dos colaboradores da organização, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoas qualificadas com a identificação dos perfis profissionais adequados. A implementação da gestão estratégica de pessoas, mecanismos e instrumentos de gestão deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas.

2.1.1 Planejamento de recursos humanos

De acordo com os pensamentos de Camões; Pantoja; Bergue (2010, p. 20-21):

Considerando que as necessidades de pessoal em uma organização variam ao longo do tempo, o Planejamento de recursos humanos visa sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, com o objetivo de supri-la com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa. Ele inclui a definição de estratégias e ações para viabilizar o suprimento dessas necessidades, alinhadas aos objetivos e metas organizacionais, integradas ao seu planejamento estratégico, vinculadas às disponibilidades orçamentárias e dentro das exigências legais. O Planejamento de recursos humanos tem como pressuposto o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização.

Assim, compreende-se que o setor de recursos humanos está se renovando para acompanhar o mercado e deixou de ser o setor que faz somente admitir e demitir. Desta forma, passou a ter estratégia na admissão e retenção de perfis profissionais, avaliando os quadros de colaboradores, identificando gargalos de competência, criando formas para desenvolver treinamentos e contratação de pessoas mais preparadas ao cargo.

2.1.2 Gestão de competências

As competências do indivíduo só são valorizadas quando agregam valor para a empresa, mas para essa valorização ser feita, será necessário identificar e criar um banco de dados para tais perfis profissionais. “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2003 *apud* CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 21).

A gestão por competência é responsável por identificar os perfis necessários para cada área da organização, fazendo o mapeamento do quadro de colaboradores, criando um banco de dados com informações da habilidade, capacidade, experiência e escolaridade de cada colaborador para qualificar ao cargo que melhor se enquadra com o seu conhecimento, transferindo isso para empresa.

Destacou-se nas definições de Camões, Pantoja e Bergue (2010): a gestão de competências que utiliza mecanismos e instrumentos tais como o mapeamento de competências que identifica as competências necessárias à organização e os presentes no quadro de pessoal, assim também o banco de talentos que se constitui em um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal, utilizado

quando a organização necessita planejar a alocação de pessoal ou realizar a realocação das pessoas.

2.1.3 Capacitação continuada com base em competências

Capacitação continuada com base em competências foi observada dentro do ponto de vista de Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 23):

A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico. [...] A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

A capacitação é uma das principais ferramentas a serem supridas pelos colaboradores e, além disso, a capacitação é um processo contínuo de conhecimento e treinamento para garantir o alcance dos resultados determinado pela empresa. De acordo com que a organização vai crescendo, são necessárias novas competências e com isso é fundamental um planejamento de recursos humano para criar estratégias para suprir as novas necessidades, buscando informações de competências no quadro de colaboradores que se adequem ao cargo e gerem crescimento profissional do indivíduo dentro da empresa.

2.1.4 Avaliação de desempenho e de competências

Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 24) conceituam avaliação de desempenho e de competências baseada em seus conhecimentos:

A avaliação de desempenho institucional pode ser um elemento de complementaridade da avaliação individual, fortalecendo o trabalho em equipe e facilitando o alcance das metas definidas. Ela não deve ser utilizada isoladamente, pois pode causar uma visão distorcida em relação ao desempenho individual, uma vez que oferece os dados consolidados referentes a uma equipe ou área e esses nem sempre coincidirão com os resultados individuais. A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir, pessoalmente, responsáveis pelo desempenho da organização.

Com a avaliação de desempenho fica mais fácil para gestão de pessoas conhecer melhor qual equipe necessita de treinamento e capacitação para melhorar e alcançar as metas estabelecidas, com isso melhorando o nível de envolvimento com a empresa. Através da avaliação de desempenho serão identificadas as habilidades a serem aprimoradas, pontos fortes e fracos de cada indivíduo. E assim, a gestão de pessoas criará estratégias para aprimorar o nível de desempenho de cada colaborador. A avaliação se transforma em um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

2.2 O papel do gestor no processo de seleção de pessoas

É interessante sobressair o papel do gestor no processo de seleção de pessoas, considerando a exposição de acordo com solar (2013) *apud* Basso (2015, p. 175) ensinam que:

[...]o processo de liderança vai além de técnicas e habilidades, pois é um caminho. Para que este seja exercido corretamente, é necessário que haja decisão e capacitação, pois é por meio de líderes comprometidos e competentes que existirá o triunfo pessoal ou de organizações. Nas organizações, além de liderar uma equipe, o gestor também precisa auxiliar na construção desta, contribuindo no processo de seleção.

Para acontecer o desenvolvimento de uma equipe é necessário que o líder consiga coordenar, desenvolver, capacitar e supervisionar a equipe, no desenvolvimento de cada atividade. O líder precisa conhecer a capacidade e habilidade de cada um que faz parte da sua equipe e as necessidades para cada cargo. Além disso, precisa ter compreensão, dar atenção e motivação para cada um. Por isso a importância da participação do gestor no processo de seleção, pois o mesmo conhece os desafios enfrentados no dia a dia da empresa. Assim, consegue formular o perfil necessário para preenchimento da vaga, sendo descritas de forma clara e objetiva as atividades que serão desempenhadas e desenvolvidas pelos candidatos e requisitos necessários para exercer o cargo.

Descreve Basso (2015) que a importância da liderança sempre foi destaque, seja ao se liderar pequenos grupos de pessoas, seja dentro de uma organização. O líder é aquele que incentiva, orienta, planeja, organiza, capacita, supervisiona e avalia resultados de modo que sejam realizadas melhorias a partir da sua visão ampla e assertiva. A gestão organizacional demanda muito conhecimento por parte do líder, pois precisa que o mesmo saiba valorizar a sua equipe, por meio de manutenção, investimento e motivação para que a equipe esteja sempre preparada para enfrentar as barreiras do dia a dia. É através do

conhecimento, habilidade e autonomia para que a equipe se cita à vontade para fazer sugestões e críticas construtivas para empresa.

2.3 Valores dos colaboradores observados pelos gestores

É, portanto, importante destacar aqui os valores dos colaboradores observados pelos gestores por meio dos ensinamentos de Robbins (2002) *apud* Souza (2016, p.3) que:

Os valores representam convicções básicas de que, “um modo específico de conduta ou de valores finais são individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto”. Eles contêm um elemento de julgamento baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções.

Os valores organizacionais quanto os pessoais são de extrema importância para desenvolvimento da empresa, pois é através dos valores que é construído um ambiente de trabalho saudável por meio do comportamento, confiança, conduta e respeito. E assim, os colaboradores estarão em um ambiente de boa convivência com o próximo.

Afirma Souza (2016) que os valores são características e comportamentos que os indivíduos e a organização possuem. São atitudes que influenciam o desempenho do ser humano, sua conduta e o modo de pensar. O valor é construído num processo de interação com base nas criações afetivas que o sujeito faz sobre os objetos ou pessoas. Os valores são significativos no comportamento do indivíduo, por isso é necessário que tenham harmonia entre valores organizacionais e os valores dos colaboradores.

2.4 Confiança

No quesito confiança, Souza (2016, p. 6-7) exemplifica que:

Existem valores que predominam no ambiente de trabalho e um deles é a confiança. Sem esse valor fica difícil manter um relacionamento transparente e confiável. O líder precisa confiar no seu liderado e acreditar que o mesmo tem grande potencial e através dele trará grandes resultados para a organização. A confiança nos ajuda a sentirmos parte do trabalho, favorecendo o autorrespeito, a criatividade e a participação, além de gerar motivação. Quando nos sentimos bem em uma equipe, a interação flui melhor e nasce um sentimento de cooperação mútua.

Quando o líder confia no liderado, incentiva- lhe e acredita no seu potencial para exercer determinada função. E com isso, passa uma imagem de que o liderado faz parte da empresa, sendo que isso o motiva a procurar sempre dar o melhor de si e de tal modo a gerar

um ambiente motivador, participativo e criativo para desenvolvimento tanto da empresa como do colaborador.

Conforme Souza (2016), valorizar a confiança pode se tornar um processo longo e, assim, para que os colaboradores confiem nos seus líderes será preciso que os líderes confiem no potencial e talento de cada liderado. Acreditar que as ideias, sugestões, participações do colaborador na tomada de decisões da organização podem ajudar no crescimento organizacional.

2.5 Respeito

Também quanto ao respeito, Ken O'Donnell (2006) *apud* Souza (2016, p.8) conceitua: “Só conquistamos respeito quando damos o exemplo e só respeitamos os outros quando conseguimos respeitar a nós mesmos. Sem o respeito, nossa capacidade de interação e de comunicação fica prejudicada”.

O respeito é primordial para uma boa convivência e, principalmente no trabalho, onde convivemos com pessoas de diferentes costumes, sexo, etnias, cultura e religião. Por essa circunstância é que o respeito na empresa tem que ser mútuo, ou seja, todos precisam se respeitar, reconhecendo que cada pessoa tem o seu valor e aceitar as diferenças.

Para Souza (2016), é primordial se respeitar primeiro e depois respeitar ao próximo porque antes de se exigir o respeito de alguém, é preciso respeitá-lo. Respeitar é reconhecer que cada pessoa tem o seu valor, aceitando as diferenças porque não existe um indivíduo melhor do que o outro, mas sim seres diferentes.

2.6 Comprometimento

Outro destaque é o comprometimento. Souza (2016, p.10) conceitua o comprometimento exibindo em suas palavras um ensinamento:

O comprometimento no trabalho é de extrema importância e valorização na empresa. Um profissional comprometido exerce as suas atividades com bastante empenho, dedicação, responsabilidade e lealdade com a organização. O funcionário comprometido é mais focado nas suas tarefas e engajados e, consequentemente, produz com maior qualidade.

Quando há comprometimento é porque existe uma valorização, motivação, compaixão pelo que faz e orgulho por estar exercendo o cargo. Isso só acontece quando o objetivo profissional do colaborador está alinhado com o da empresa, além disso,

comprometimento tem a ver com atitudes e conduta do indivíduo. Para ter comprometimento é necessário ter objetivo e honrar os compromissos.

Souza (2016) aponta que este tipo de comprometimento é estabelecido pela sensação de identificação e pertencimento do colaborador com a empresa. Entende-se que existem diversos tipos de comprometimentos em que o colaborador pode coexistir. Isso pode, então, depender das razões, motivações e as relações do mesmo com a empresa para ter comprometimento.

2.7 Relevância do capital humano para desenvolvimento da organização

Ao promover uma averiguação sobre o termo relevância do capital humano para desenvolvimento da organização, pode ser destacado que, de acordo com os pensamentos de Carvalho e Nascimento (2004) *apud* Cachissome (2015, p.45) que: “O treinamento consiste num instrumento administrativo de grande importância para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de autossatisfação do formando, constituindo-se num agente motivador comprovado”.

Em uma era de competitividade, as empresas precisam estar preparadas para os novos desafios. Logo, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores precisam estar sempre se renovando para que a sua capacidade, competência e habilidade estejam além do seu cargo, tendo uma contribuição melhor para o alcance dos objetivos da organização e, assim, tornando-se uma peça chave para empresa.

Na visão de Milkovich e Boudreau (2000) *apud* Cachissome, (2015, p.45):

[...] o treinamento é uma atividade-chave para o sucesso de uma organização multicultural. Os empregados precisam aprender novas habilidades para participar interativamente das atividades organizacionais, conhecer aspectos inerentes ao cargo, regras e regulamentos da organização, bem como informações sobre os produtos e serviços por ela oferecidos. O treinamento visa despertar e desenvolver habilidades, atitudes e conceitos, capacitar as pessoas para que tenham um bom desempenho de suas funções, atuais ou futuras, o que resultará em produtividade e eficiência.

O treinamento é um processo educacional que capacita ao colaborador exercer a sua função com qualidade e produtividade. Portanto, ao capacitar os colaboradores a empresa mostra o quanto a sua gestão de pessoas está evoluindo. E assim, o treinamento desperta no colaborador a motivação e a vontade de buscar informações sobre a empresa, os produtos, os processos e a desenvolver sugestões e críticas construtivas para empresa.

Cachissome (2015) defende que o uso do método de treinamento com os colaboradores trará benefícios para empresa, como exemplo diminuição de erros; melhoramento na produtividade; tendo uma comunicação mais eficiente; melhoramento na qualidade; diminuição do desperdício de tempo e produtividade; possibilidade de ampliação ou transformação dos programas de trabalho e tendo um menor custo de produtividade.

Vivemos numa época em que um novo paradigma econômico – caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes – acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como: identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano. Esse novo paradigma talvez seja o marco de uma nova era para rh. Todavia, mesmo quando os profissionais de recursos humanos e os gerentes de linha seniores apreendem este potencial, muitos deles não sabem como dar o primeiro passo para realizar (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p.18).

Essa era digital em que estamos vivendo, está trazendo a importância dos ativos intangíveis que não precisa ser um bem físico para ter um valor de mercado importante, mostrando que o valor que os clientes dão para as empresas não é só pelo produto em si, mas é pelo conjunto de benefícios que é proposto ao mesmo e é através dessa abordagem que as empresas fazem clientes fiéis. Para isso, a empresa precisa investir no seu pessoal e mensurar o retorno financeiro que trará para organização, através de sistemas que ajudem a mensurar o desempenho dos empregados sobre a empresa.

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001), é possível comprar máquinas e equipamentos de primeira linha em qualquer parte do mundo não sendo mais um diferencial nos dias atuais. O diferencial é usar os recursos de forma eficiente e eficaz. Caso aconteça a perda de equipamento, será necessário preservar o conhecimento da sua força de trabalho. Com isso, a empresa retornará às atividades, normalmente. Agora, caso aconteça de perder a força do trabalho, mas mantiver os equipamentos, jamais se recuperará.

Nas visões de Coutinho, Delfino e Costa, (2009) *apud* Farias e Martins, (2014, p.21) utilizam-se da seguinte argumentação:

[...] ao longo dos anos o que 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.

Cada pessoa tem a sua particularidade de mostrar o seu conhecimento das mais diversas formas para a mesma situação. De acordo com o avanço da tecnologia, o conhecimento humano avança junto. Portanto, deve-se ter uma preocupação com capital

intelectual que a empresa tem, pois a era em que o colaborador só usava a força passou a ser substituída pelas máquinas. Agora, estamos vivendo a era intelectual, na qual precisamos de conhecimento para sobrevivência sobre o concorrente.

Farias e Martins (2014) caracterizam a nova visão que não é só em investir em máquinas e equipamentos tecnológicos, também na mão de obra para o melhoramento na capacidade produtiva da organização, pelo fato de o ser humano ser uma fonte de competitividade, que possui particularidades difíceis de serem copiadas. Portanto, as organizações vêm reconhecendo a importância do capital humano, trazendo um ambiente mais propício para o desenvolvimento e inovação.

2.8 Turnover

Na contextualização sobre o *turnover* Silveira (2011) *apud* Marques (2016, p. 31) conceitua que: “o movimento de entrada e saída de colaboradores de uma organização independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado é conhecido como *turnover*”.

O alto índice de *turnover* pode ser motivado pelo empregador ou empregado, pelas causas de baixo desempenho, desmotivação, salário, falta de reconhecimento, falta de conhecimento para exercer o cargo ou ambiente de trabalho sem ética.

Do ponto de vista de Dieese (2014) *apud* Marques (2016, p.33) destaca que:

O perfil do mercado de trabalho brasileiro possui a predominância de vínculos curtos, onde preponderam os desligamentos por parte do patrão, fator que reflete a facilidade em se contratar e desligar colaboradores, existente no Brasil. Entretanto, houve um aumento no índice de desligamentos solicitados a pedido do trabalhador, fator que pode gerar uma mudança na estabilidade dos vínculos, uma vez que os trabalhadores procuram empregos mais qualificados, refletindo o aumento no nível de escolaridade dos profissionais brasileiros.

O alto índice de *turnover* é devido à má gestão de pessoas, causando problemas na produtividade, perda de capital humano, de conhecimento, de treinamento e de recurso financeiro. Uma vez que o indivíduo se encontra desmotivado, tem baixa produtividade e problema no clima organizacional e acaba contribuindo para o aumento de *turnover*.

Conforme Marques (2016) o giro de *turnover* dentro das organizações é uma fonte de preocupações e cautela, quando se leva em consideração a era da globalização. Em meio as principais consequências geradas pelo *turnover* têm-se os custos. O processo de demissão e contratação de um novo colaborador gera altos gastos para empresa, pelo fato de que será necessário capacitar o novo colaborador para exercer o cargo.

Dentro deste contexto, pode ser colocada a seguinte informação pontuada por Frufrek (2015): causas da rotatividade de pessoal constata-se que existem vários motivos para que ocorra a rotatividade de pessoal dentro da organização e que algumas foram selecionadas para ser citadas no trabalho, como:

- **Falta de comprometimento organizacional.** Isso ocorre quando o indivíduo está desmotivado, então não se preocupa em exercer suas atividades.
- **Insatisfação decorrente de expectativa não alcançada.** A insatisfação ocorre quando a recompensa recebida foi menor do que a sua expectativa.
- **Falta de reconhecimento profissional.** A falta de reconhecimento leva o indivíduo à desmotivação e à falta de comprometimento com a empresa.
- **Falta de política.** A má gestão em política salarial não consegue reter talentos e causa desmotivação, devido o salário não ter política clara.
- **Ambiente de trabalho.** Pode causar transtorno para o empregado quanto para empregador, como ações trabalhistas, devido a acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, desmotivação e relações negativas com o colega de trabalho.
- **Relações negativas com os colegas de trabalho.** Relações negativas com a equipe são causadas pelo o ambiente inadequado, a desmotivação, a falta de política salarial e a falta de reconhecimento.
- **Sobrecarga de trabalho.** Pode trazer grandes contratempos para colaboradores e para a empresa, levando o mesmo a desenvolver doenças ocupacionais e ter baixa produtividade, podendo até se afastar por um período para se tratar.

Frufrek (2015) explica que existem muitas causas da rotatividade para pedir demissão ou ser demitido. A empresa que tem um alto giro de rotatividade precisa buscar informações sobre essas causas e tentar solucionar, criando estratégias para motivar, capacitar, treinar e melhorar o desempenho dos seus colaboradores porque o alto giro de rotatividade usa muito o recurso financeiro que pode causar um grande impacto no seu capital de giro.

2.8.1 Controle da rotatividade

Franco e Matos (2013, p. 17) *apud* Mota (2014, p. 45-46) apresentaram uma série de ferramentas específicas de gestão de pessoas que objetivam o controle do *turnover*:

- Gestão do clima organizacional com redução de conflitos e situações de stress;

- Estrutura interna favorável com boas condições técnicas e tecnológicas e sistemas que minimizem os desgastes desnecessários dos funcionários na realização de suas atividades;
- Imagem organizacional positiva atrelada a um desempenho organizacional de sucesso;
- Liderança preparada que entenda e cumpra seu papel formador e servidor junto aos liderados;
- Políticas bem planejadas e aplicadas de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, o que cabe ressaltar, têm sido apontadas como um dos fatores de maior impacto sobre a motivação dos trabalhadores de modo geral;
- Política de ascensão profissional fundamentada em uma gestão concisa da remuneração com possibilidades efetivas de crescimento horizontal (no mesmo cargo); tal estrutura de ascensão reduz a competitividade e estimula o autodesenvolvimento;
- Possibilidade de evoluções verticais na própria empresa, o que só é possível de ser efetivado a partir de uma política que priorize o recrutamento e seleção internos;
- Relações respaldadas por confiança e equidade nos tratamentos e critérios de decisão;
- Levantamento e acompanhamento cuidadoso de fatores que levam a saída de pessoal através das entrevistas de desligamento.

É necessário que as empresas tenham controle de entrada e saída de pessoal, pois quando tem um alto índice de rotatividade a empresa perde muito recurso financeiro, além disso, qualquer saída é traumática para organização, por ter tido um custo com contratação, capacitação e benefícios com a mão de obra. Só consegue controlar a rotatividade por meio de verificação dos reais motivos e, assim, criar estratégias para melhorar as condições de trabalho e aumentando o nível de satisfação.

De acordo com Mota (2015), as empresas precisam desenvolver um plano de desenvolvimento do seu capital humano de forma permanente e clara, pois, assim, todos os colaboradores saberão quais os passos deverão dar para conseguir atingir seus objetivos profissionais. É necessário ter consciência de que as empresas e os colaboradores estabelecem uma relação de necessidade mútua. Essa relação necessita ser satisfatória para ambas as partes, suprimindo as necessidades e anseios de cada um.

3. METODOLOGIA

Esse trabalho de conclusão de curso optou em promover o estudo investigatório sobre valorização do capital humano: uma busca da vantagem competitiva por meio de análise de artigos entre os anos 2010 a 2018.

O processo de realização deste trabalho tem como foco expor a ideia de que, com a valorização do capital humano, a empresa pode se beneficiar, devido ser o fator humano o principal elemento diferenciador, bem como o agente responsável pelo sucesso da empresa. As organizações vivem em um ambiente competitivo e a busca por resultados torna cada vez mais desafiadora sua ação. E é através de melhorias na capacitação, habilidade, conhecimento técnico e desempenho do capital humano que proporcionará um ambiente de trabalho mais adequado e competitivo.

É importante ressaltar que o estudo terá como base teórica os autores Basso (2015) Importância Do Gestor No Processo De Seleção De Pessoas: Estudo De Caso De Uma Rede De Supermercados Do Oeste Catarinense, Marques (2016) *Turnover* e gestão do conhecimento: estudo de caso no ramo avícola, Vaz, Viegas e Maldonado (2015) a importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional, Souza (2016) Valorização do capital intelectual para as organizações e Camões, Pantoja e Bergue (2010) Gestão de pessoas: bases teóricas e experiência no setor público.

A pesquisa é bibliográfica e descritiva já que foram consultados artigos considerados importantes como fontes de coletas de dados. A pesquisa se iniciou em sites como Google acadêmico e Scielo. Também utilizou para a busca de artigos as palavras chave: valorização do capital humano, capital humano, gestão de pessoas, relevância do capital humano, vantagem competitiva, *turnover*.

Compete, nesse momento, explicar a pesquisa bibliográfica por meio dos ensinamentos de Gil (2008, p. 50).

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído, principalmente, de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas, exclusivamente, a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

Como se deve entender, também é uma pesquisa descritiva, já que:

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma

de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL 2008, p. 50).

Cabe, ainda, destacar que o período investigado das publicações pesquisadas foi entre anos 2010 a 2018. Foram selecionados 38(trinta e oito) artigos, mas somente 13(treze) foram destacados para pesquisa buscados no site Google acadêmico e Scielo. O critério de seleção foi baseado no ano de publicação dos artigos e aproximação com o objetivo proposto pelo trabalho.

Tabela 1- Artigos selecionados

Ano	Título	Autores
2010	Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano.	Marcelo Ribeiro Lobo
2011	Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações.	Joaquina Helena Vaz Langort Marques.
2012	A importância da capacitação do capital humano nas organizações.	Erica da Sílvia Brito
	Competência profissional: uma revisão bibliográfica.	Rosa Amorim Bomfim.
	Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial.	Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim e Ladjane de Barros Silva.
2013	Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica.	Victor Natanael Schetter Silveira e Antônio Del Maestro Filho.
	De recursos humanos à gestão de pessoas: na era dos talentos.	Ana Paula Barros da Silva, Camila Salles Marques, Raphaela Piran.
2014	Capital intelectual: o bem intangível como diferencial no mercado globalizado.	Tatiane Ferreira Oliveira
2015	Os intangíveis no Balanced Scorecard: a sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio.	Marina Antunes e Pedro Ribeiro Mucharreira.

2016	Gestão de pessoas como alicerce nas organizações: aspectos relevantes na condução do capital humano.	Alan Miranda Silva, Fabrício Pelloso Piucorsky, Guilherme Augusto Dionísio Vivaldi, Nilton dos Santos Portugal e Pedro dos Santos Portugal Junior.
2017	Capital intelectual: a gestão do conhecimento na promoção da competitividade das organizações modernas.	Christiane Carvalho Veloso.
2018	A gestão do capital intelectual e do conhecimento como fator para a competitividade. Gestão de Pessoas: Agregar, Aplicar, Manter e Avaliar Pessoas.	Nara Medianeira Stefano e Nelson Casarotto Filho. Renata Dantas de Santana; Thiago Batista Lopes.

Fonte: Elaborada pela autora.

Diante desse projeto de estudo do material bibliográfico, a pesquisa mostrou ser viável, já que os dados pesquisados se encontram plausíveis de buscas nos sites acima mencionados. Assim, o capital humano poderá ser reconhecido se os líderes conseguirem implantar as ferramentas de gerenciamento de gestão e ter o devido cuidado ao recrutamento e seleção de seus colaboradores, investindo em treinamento, capacitação como também na valorização e reconhecimento de seu capital humano. Esta busca poderá também entender se as empresas conseguiram atingir níveis elevados de competitividade.

Essa pesquisa é interdisciplinar por abranger duas áreas a de recursos humanos e marketing, por se tratar de competitividade através do capital humano da empresa. No método hipotético-dedutivo, de acordo com Kaplan (1972, p. 12):

[...] o cientista, através de uma combinação de observação cuidadosa, hábeis antecipações e intuição científica alcança um conjunto de postulados que governam os fenômenos pelos quais está interessado, daí deduz ele as consequências por meio de experimentação e, dessa maneira, refuta os postulados, substituindo-os, quando necessário, por outros e, assim, prossegue.

O método foi o hipotético-dedutivo porque tem como abordagem a busca de uma solução hipotética para solução do problema. Nessa direção, entende-se que essa investigação foi a busca da confirmação ou refutação do apresentado.

Buscou, nesta pesquisa, encontrar por meio da seleção dos artigos como a valorização do capital humano pode beneficiar a empresa, tendo o fator humano como principal elemento diferenciador, bem como o agente responsável pelo sucesso da empresa.

Por estudos, percebeu-se que as organizações vivem em um ambiente competitivo e na busca por resultados, tornando cada vez mais desafiadora sua ação. Dentro desta exposição, entende-se que é por meio de melhorias na capacitação, habilidade, conhecimento técnico e desempenho do capital humano que se proporcionará um ambiente de trabalho mais adequado e competitivo.

Nesta direção, a pesquisa se efetuou com a intenção de verificar, atentamente, os itens supramencionados, buscando atender os objetivos expostos no projeto de pesquisa apresentado anteriormente.

4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Os artigos selecionados foram apresentados de forma sintetizada a partir dos principais pontos dentro do tema abordado.

Nesta direção, a pesquisa se efetuou com a intenção de verificar, atentamente, os itens supramencionados, buscando atender os objetivos expostos no trabalho.

4.1 Artigo: Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano. Marcelo Ribeiro Lobo. 2010.

O artigo traz a importância que o conhecimento vem sendo tratado e o seu compartilhamento, devido às mudanças na tecnologia que vem acontecendo rapidamente no mundo em que o conhecimento vem tendo uma importância maior sobre os outros recursos.

O objetivo desse trabalho foi identificar as formas como o conhecimento pode ser um agente fundamental para o desenvolvimento nos negócios e como esse recurso pode ser compartilhado. Os meios de compartilhamentos podem ser formais ou informais. O compartilhamento informal é feito de forma espontânea e natural pelos colaboradores, através de troca de ideias, ajudando outras pessoas a resolverem problemas e dar *feedback* de uma atividade. Já o compartilhamento formal é estruturado pela empresa por meio de treinamento e os indivíduos envolvidos não têm domínio sobre o compartilhamento. Assim, cada um tem a sua eficácia e, dependendo da necessidade de cada indivíduo, é preciso que a empresa crie metas e objetivos para que o compartilhamento seja bem aproveitado.

O artigo descreve sobre alguns métodos de compartilhamento do conhecimento como: exposição, debate, estudo de caso, dramatização e *workshop*, oficinas de trabalho, *benchmarking*, *jobrotation*, jogos e *coaching*. Esses métodos ajudam a desenvolver e aprimorar o conhecimento, facilitando o compartilhamento, sendo que, para isso, é necessário um ambiente favorável para a comunicação entre os indivíduos dentro da organização, onde se tenha incentivos para o compartilhamento.

Pode-se concluir que a disseminação do conhecimento tem um papel importante dentro da organização, devido estar sempre alimentando novas formas de inovação para que esteja sempre à frente no mercado competitivo. Por isso, a relevância do capital humano para o compartilhamento do conhecimento, para desenvolvimento de criação e de inovação para obter vantagem competitiva.

4.2 Artigo: Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações. Joaquina Helena Vaz Langort Marques. 2011.

De acordo com literatura apresentada, o capital humano veio ganhando espaço de acordo com o avanço da tecnologia, tornando-o, então, em uma peça principal para criação de uma vantagem competitiva.

Criar e aplicar o conhecimento é fundamental para criação de valor dentro da organização, pelo fato de proporcionar maior qualidade e produtividade em produtos ou serviços, onde o conhecimento assume o papel de principal recurso econômico. Além disso, é necessário que as empresas criem processos como, por exemplo, o compartilhamento de informação, grupo de profissionais sugerindo melhorias, ideias e soluções, melhorando as formas de gerar e armazenar conhecimento, aumentando, assim, a capacidade de resposta para soluções de problemas e melhoramento na produtividade.

O artigo traz conceitos sobre capital intelectual, capital humano e capital estrutural, onde o capital intelectual é todo conhecimento, informação e experiências com finalidade para gerar valor agregado. E dentro do capital intelectual tem as suas categorias que são ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura. O capital humano são pessoas com competências e habilidades para exercer tal função, mas para isso é necessário que as empresas façam investimento nesse capital e também criem estratégias para atrair, reter e aproveitar o talento humano para gerar vantagem competitiva. O capital humano possui algumas habilidades como habilidade do tipo *commodity* que são habilidades adquiridas e que podem ter o mesmo valor para qualquer organização. A habilidade alavancada é um conhecimento específico para um setor e habilidade proprietária é o talento específico para uma empresa.

O capital estrutural envolve a estrutura, sistema, tecnologia, equipamentos e procedimentos e, com isso, cria toda uma estrutura para que o capital humano possa desenvolver e exercer sua função. Capital cliente é um ativo necessário para que a empresa consiga se manter no mercado, por isso é importante investir no capital cliente igual se investe no capital humano e os dois são capitais difíceis de mensurar, mas que traz um retorno importantíssimo para o desenvolvimento das empresas. Existem três tipos de clientes. Segundo o artigo, seria o cliente que traz boas avaliações. Os clientes que exigem qualidade na estrutura da empresa e os clientes que exigem colaboradores com mais competências. Com isso, as empresas podem buscar ter um relacionamento mais aberto com os clientes, como

conhecer o negócio do cliente e apresentar o seu. Isso pode trazer diversos benefícios para ambos os lados.

Para concluir, o artigo descreve a importância que as empresas devem dar para o conhecimento, buscando identificar e aprimorar para melhor aproveitar e transformar em um diferencial competitivo, pois o conhecimento não é um recurso que pode ser copiado. Então, o capital intelectual tem que ter um aprimoramento contínuo e melhor aproveitado como uma ferramenta para as tomadas de decisões mais eficientes.

4.3 Artigo: A importância da capacitação do capital humano nas organizações. Érica da Silva Brito. 2012.

Esse artigo descreve sobre a importância do capital humano e um pouco sobre a sua história ao longo do século XX. Devido às mudanças que vinham acontecendo referentes à tecnologia e ao desempenho operacional, onde a competitividade via aumentando o seu nível, então era necessário melhorar os níveis de conhecimento do colaborador.

O artigo discorre sobre o surgimento da teoria das relações humanas desenvolvida por Elton Mayo e que, a partir daí as empresas passaram olhar com outros olhos para capital humano. Com isso, trouxe a valorização do trabalhador, dando mais autonomia para soluções de problema dentro do ambiente organizacional e, assim, tendo uma preocupação com o desenvolvimento de cada indivíduo, pois cada um tem a sua própria personalidade e dentro do ambiente organizacional pode ser influenciado um pelo outro.

O texto ressalta a importância do capital humano para o alcance do sucesso da organização. A partir disso, é cabível que se tenha um melhor gerenciamento do capital humano, visando manter, desenvolver e monitorar. As empresas tinham como pensamento de que seu porte em recursos tangíveis seria o seu diferencial competitivo ao mercado. Isso, na era industrial porque depois da Teoria sobre o capital humano de Theodore Schultz, mudou-se esse pensamento, passando a valorizar mais as pessoas. Com isso, as empresas passaram a investir em desenvolvimento e treinamento do seu pessoal para que as habilidades e conhecimento estejam andando juntos com as mudanças que ocorrem no mercado competitivo.

Conclui que o capital humano não é um ativo pertencente à empresa, mas que a empresa pode aproveitar desse ativo para gerar vantagem competitiva e que esse recurso tem que estar sempre se atualizando, desenvolvendo os seus conhecimentos, habilidades e

incentivando o potencial de seus colaboradores. E, assim, as empresas conseguirão atingir os seus objetivos.

4.4 Artigo: Competência profissional: uma revisão bibliográfica. Rosa Amorim Bomfim. 2012.

O artigo descreve a relevância das competências profissionais, o conceito de competências e a diferença entre competências essenciais e organizacionais. As características de competências envolvem o conhecimento, habilidade e atitude.

O conceito de competências surgiu por David McClelland (ano) pelos métodos utilizados para escolher as pessoas certas para organização por meio de teste de inteligência.

A competência é um conjunto de qualificações que permite ao indivíduo bons resultados em seu desempenho. Existem alguns tipos de competências, como competências técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais, sociais, políticas, entre outras.

As diferenças entre as competências organizacionais e essenciais são as organizacionais como sendo aquelas competências necessárias para execução de cada função. Já as competências essenciais que são difíceis de serem copiadas e dão acesso a diferentes mercados por meio de iniciativa e responsabilidade de assumir novos desafios do indivíduo.

A competência profissional se desenvolve quando o indivíduo possui conhecimento, habilidade e atitude para desenvolver a sua função. O conhecimento é adquirido através de informações que possibilitam a capacidade de solucionar problemas. Habilidade é adquirida através de experiências, por repetições que permitem o domínio de saber fazer. Atitudes é um conjunto de comportamentos adquiridos em determinadas situações.

Com isso, é importante as organizações identificarem os profissionais que têm competências, estimular o desenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento para obter uma vantagem competitiva duradoura. Para isso, é necessário adotar modelo de gestão por competências, na qual realiza as atividades de captar pessoas com as competências necessárias para função, desenvolver a competências do indivíduo através de aptidões adequadas para função, remuneração por competências utilizadas para reter o profissional na organização, gerir competências que apontam os indicadores que permitem nortear os investimentos de capacitação de pessoas.

Conclui-se que a competência profissional nas organizações é extremamente necessária para uma vantagem competitiva através de conhecimento, habilidade e atitudes que

são captados pelo método de modelo de gestão por competências, na qual se deve fazer um levantamento de indicadores de competências, com isso, gerando as qualificações necessárias para organização.

4.5 Artigo: Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim; Ladjane de Barros Silva. 2012.

O artigo descreve a importância da gestão de pessoas nas organizações e o seu papel fundamental no desenvolvimento do capital humano e na criação de ambiente que estimule estratégias inovadoras através de cultura inovadora, treinamento e motivação.

A gestão de pessoas, no início, era tida apenas como operacional. Com o passar do tempo veio a valorização do trabalhador e a área de gestão de pessoas assumiu o papel estratégico, sendo o responsável por criar processos de treinamento e desenvolvimento das pessoas e, criando também, um ambiente que favoreça a liberdade da criatividade e autonomia.

É visível o aumento do nível de qualificação e conhecimento dos indivíduos exigido pelas organizações, devido às grandes mudanças na tecnologia e o nível de competitividade no mercado. Por isso, a valorização do indivíduo através da gestão de cargo, carreira e remuneração para que as pessoas tenham um melhor nível de desempenho em suas funções. O cargo é a atividade que o indivíduo exerce. Remuneração é responsável por manter o indivíduo na organização por meio de salário, incentivo e benefícios.

Assim, recompensar o colaborador por seu desempenho e competências deve estar dentro das estratégias da organização para retenção do mesmo. Pois o colaborador busca um equilíbrio entre o que recebe da organização e o que contribui para ela.

O artigo ressalta a importância do recrutamento e seleção para recrutar perfis profissionais que irão contribuir para as estratégias de desenvolvimento da organização. Também salienta que os colaboradores que são recrutados trazem consigo conhecimento, habilidade, atitude e valores para atividade que irá exercer. Por isso é importante o treinamento e desenvolvimento do colaborador para que suas competências estejam na mesma linha que as competências necessárias da organização.

O método de avaliação do desempenho é uma importante ferramenta utilizada para melhorar a performance de desempenho dos colaboradores, possibilitando identificar e aprimorar as competências. Esse método pode ser aplicado de forma informal, sendo avaliado pelo gestor do setor ou formal, seguindo os critérios de gestão de pessoas.

Para concluir, é importante criar ambiente de aprendizagem formal e informal para que a criatividade esteja sempre se renovando dentro das organizações e consiga gerar uma fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, as organizações precisam gerir as pessoas através das ferramentas de gestão de pessoas com os processos de remuneração, boa política de gestão de carreira, reconhecimento e autonomia. Dentro disso, cria uma motivação para que os colaboradores melhorem os níveis de desempenho em suas atividades.

4.6 Artigo: Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. Victor Natanael Schwetter Silveira; Antônio Del Maestro Filho. 2013.

O artigo buscou teorias que explicassem a ligação entre gestão de pessoas com o desempenho organizacional e quais impactos e resultados isso poderia trazer devido ao mercado exigir melhores desempenhos das organizações.

A gestão de pessoas, com o passar dos anos, teve grandes avanços, pois passou a assumir papéis e práticas relacionados às estratégias das organizações, buscando maneiras de melhorar o desempenho do mesmo e criando estratégias para desenvolver capacidades e competências das organizações, através de ambientes de trabalho que estimulassem o desempenho e o bem-estar dos empregados.

Gestão de pessoas buscam melhorar as competências dos empregados a partir de investimento para desenvolver um ambiente de aprendizagem e envolvimento com organização, criando, assim, uma organização mais flexível e inovadora, tornando uma fonte de vantagem competitiva ao longo prazo.

As teorias sobre a gestão de pessoas e a sua ligação entre o desempenho organizacional buscam mensurar os impactos do desempenho humano e organizacional. Com essa mensuração as organizações conseguem direcionar melhor seus investimentos, pois a gestão de pessoas afeta, diretamente, o desempenho da empresa em uma corrente casual, como exemplo, o comportamento do empregado.

Constatou que gestão de pessoas ainda não chegou ao seu equilíbrio entre o recurso humano e a estratégia organizacional e, ainda, está em fase de desenvolvimento, pois ainda existe uma distância entre a teoria e a prática de gestão estratégica e a sua ligação com o desempenho organizacional

4.7 Artigo: De recursos humanos à gestão de pessoas: na era dos talentos. Ana Paula Barros da Silva; Camila Salles Marques; Raphaela Piran. 2013.

O artigo ressalta a importância da identificação e retenção de talentos para obtenção de vantagem para organização, bem como a relevância do papel da gestão de pessoas para criação de métodos e avaliação de competências necessárias para organização e estratégias, assim como para a retenção de talentos.

A gestão de pessoas é uma ferramenta que constrói métodos integrados que auxiliam o alinhamento dos objetivos da organização e das pessoas, identificando suas competências, investindo em desenvolvimento de conhecimento e habilidade, recompensando, criando estratégias de retenção e avaliação.

A competência é um conjunto de conhecimento, habilidade, atitude e quando é executada gera bons resultados de desempenho por parte do indivíduo, mas são necessários estímulos e reconhecimento. Boa relação de trabalho com a cultura da empresa ajuda o indivíduo colocar em prática as suas competências em suas atividades, pois terá autonomia em sua função.

O capital humano está ganhando o seu espaço dentro das organizações devido ser o grande diferencial à frente dos avanços tecnológicos e um mercado competitivo, causando uma necessidade de bons resultados e qualidade nos serviços e produtos. Há necessidade de pessoas que são capazes de pensar e criar inovação para os problemas. Com isso, as organizações devem criar estratégias de retenção e aproveitar os talentos internos, evitando o aumento da rotatividade e perda das experiências dos colaboradores.

As organizações criam estratégias, metas e objetivos a serem cumpridos, mas sabe que para chegar aos resultados necessitam de pessoas. Desse modo, a preocupação com a retenção e o desenvolvimento dos colaboradores deve ser primordial para perpetuar um mercado tão competitivo. Assim, são os profissionais que detêm as competências e, por isso, a necessidade de conhecer, desenvolver o talento e habilidade, valorizando e investindo em seu crescimento e sucesso. Ao produzir um ambiente de oportunidade para manifestação de talentos e promovendo novos desafios acrescentará valor na missão e objetivo corporativo.

Em conclusão, é crucial que a gestão de pessoas crie estímulos para criatividade e saiba usufruir, mas também saiba motivar, proporcionar, ao colaborador, credibilidade, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Deste modo, é o capital humano que detém as competências, proporcionando às organizações o crescimento no mercado.

4.8 Artigo: Capital Intelectual: o bem intangível como diferencial no mercado globalizado. Tatiane Ferreira Oliveira. 2014.

O artigo buscou ressaltar a importância do capital humano, mostrando algumas formas de avaliação e mensuração pelo modelo Skandia de Edvinsson e Malone que mensuram, através de indicadores de investimento, programas de treinamentos e retorno do investimento. Com isso, a empresa vai saber valorizar e utilizar estas estratégias como uma vantagem competitiva.

O contexto fala sobre as empresas que passarão a acrescentar o capital intelectual como seu patrimônio, sendo que, apesar de ser um ativo intangível ou invisível, existem formas de mensurar e incorporar nas demonstrações contábeis.

Portanto, o artigo demonstra um exemplo de um ativo importante para Microsoft que é o Bill Gates, pelo fato de a Microsoft valer mais do que a empresa fatura. Esse ativo vem sendo notado, nesses últimos anos, pelas empresas pelo fato de o mercado estar valorizando cada vez mais marcas, patentes, conhecimento, tecnologia e informação. E o capital intelectual tem a função de interligar conhecimento à produtividade.

A mensuração do capital intelectual traz informações para gestores sobre o seu capital, como conhecimento e competências que auxiliam para as tomadas de decisões sobre investimento. O modelo citado para mensurar é o de Edvinsson e Malone. O modelo Skandia foi a primeira empresa a desenvolver métodos de mensuração do capital intelectual através de índices e indicadores.

Podemos concluir que o capital intelectual é uma ferramenta importante para organizações para o alcance de metas e criação de inovação, já que o mercado está sempre se renovando. Por isso, é necessário que seja feita a mensuração desse ativo intangível para que a empresa possa ter um melhor gerenciamento do capital, investindo, incentivando para que se tenha uma vantagem competitiva.

4.9 Artigo: Os Intangíveis no *Balanced Scorecard*: a sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio. Marina Antunes; Pedro Ribeiro Mucharreira. 2015.

Este artigo ressalta a importância dos ativos intangíveis que têm se tornado uma vantagem competitiva para organizações e suas dificuldades para identificar e mensurar esse

ativo. Também *Balanced Scorecard* Kaplan & Norton citam um método que mensura através de indicadores de desempenho.

A estratégia de negócio é um importante requisito para as organizações, onde serão criadas estratégias a curto e longo prazo, sendo definida por objetivos, metas, ações e políticas da organização envolvendo todos os departamentos. Um plano de negócio tem que buscar ser superior à dos seus concorrentes, buscando proporcionar mais valor ao seu produto, com menor custo para conseguir mantê-lo.

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992. Sua criação foi devido à necessidade de modificar os indicadores de desempenho, onde deixavam lacunas em indicadores financeiros. *Balanced Scorecard* envolve quatro categorias de análise de mensuração que são financeiras, clientes, processo interno, crescimento e aprendizagem. Crescimento e aprendizagem é uma estratégia que se baseia nos elementos humanos das organizações.

A relevância dos ativos intangíveis ocorreu devido a tecnologia estar cada vez mais avançada e as organizações se baseavam nos seus bens materiais para ser o diferencial competitivo para uma realidade em que isso não poderia mais ser. Então, ocorreram alterações dos elementos importantes de uma organização para os recursos intangíveis como conhecimento, experiência, competência e habilidade. As vantagens para mensurar esse ativo incidem em saber o valor desse capital para justificar os investimentos realizados e refletir no alcance dos objetivos alcançados pela organização.

Pode-se concluir que os ativos intangíveis são elementos estratégicos para potencializar a vantagem competitiva da organização aos seus concorrentes. Assim, cria-se a necessidade de traçar estratégias para reter, mensurar e investir nesse ativo com ajuda da *Balanced Scorecard*, apesar de não ser um método de fácil aplicação na prática, já que tem muitas dificuldades técnicas para mensurar e avaliar esse ativo.

4.10 Artigo: Gestão de pessoas como alicerce nas organizações: Aspectos relevantes na condução do capital humano. Alan Miranda Silva; Guilherme Augusto Dionísio Vivaldi; Fabrício Pelloso Piucorsky; Nilton dos Santos Portugal; Pedro dos Santos Portugal Junior. 2016.

O presente artigo descreve a importância da gestão de pessoas para o alcance dos resultados pretendidos, mas que não é fácil conseguir algum resultado sem que os níveis de

satisfação e competências do capital humano estejam em níveis de eficiências. É através do capital humano que a organização consegue realizar a sua missão.

Destaca que a gestão de pessoas é uma ferramenta utilizada para o desenvolvimento do capital humano por trabalhar em ambiente que existe de um lado a organização que precisa de pessoas para produzir seus bens e serviços e atingir seus objetivos, e, do outro, pessoas que precisam trabalhar para realizar seus objetivos pessoais. Então, para que se tenha harmonia entre esses dois lados, são necessárias estratégias de gestão de pessoas para que ambos unifiquem seus objetivos e busquem meios para alcançá-los.

O artigo descreve que existe uma diferença entre gestão de pessoas e recursos humanos, pois os responsáveis por gerir pessoas são os gestores em sua área e os recursos humanos são responsáveis por interligar o colaborador com a organização, em toda sua trajetória. É importante salientar que ambos trabalham juntos para o mesmo objetivo, desenvolvendo potencial das pessoas em prol de resultados positivos.

Destaca-se como primordial que o gestor detenha conhecimentos estratégicos de liderança para explorar o seu capital humano da melhor forma possível, incentivando a enfrentar novos desafios, buscar conhecimento, conduzir e superar obstáculos, criando perfil profissional que tenha autonomia para enfrentar ambientes competitivos e dinâmicos.

É indiscutível que capital humano seja o alicerce para vantagem competitiva, desde que a estrutura organizacional esteja com um ambiente fértil para o desenvolvimento de talentos humanos, onde haja possibilidade de aprendizagem, investimento, participação nas tomadas de decisões e na cultura organizacional.

Dessa forma, o artigo ressalta a importância da gestão de pessoas para desenvolvimento desse capital humano. Ao investir em competências e habilidade do capital humano proporcionará satisfação do pessoal, ocasionando bons resultados para a organização, acarretando estímulos, oportunidade de crescimento profissional e gerando um ambiente competitivo.

4.11 Artigo: Capital Intelectual: a gestão do conhecimento na promoção da competitividade das organizações modernas. Christiane Carvalho Veloso. 2017.

Este artigo ressalta a importância do capital humano sobre a competitividade e seus impactos nos resultados positivos para organizações e os métodos de mensuração na área contábil e, mesmo com esses métodos, ainda existem dificuldades.

Em virtude das grandes mudanças na tecnologia, vem aumentando o crescimento da competitividade e, assim, é preciso buscar, de alguma maneira, um diferencial para se manter no mercado. Em vista disso, o investimento em capacitação no conhecimento do capital intelectual traz um diferencial e um retorno financeiro através de estratégias de negócios, processo, produtividade e qualidade.

Há também observação de empresas como *Facebook*, *Google*, *Apple* e o *Skype* que são empresas de sucesso através da criatividade e, com isso, traz uma reflexão sobre o capital intelectual nas organizações. Esse capital pode ser mensurado através de indicadores. No entanto, não é nada fácil medir esse capital devido o elevado grau de variedade de julgamento diferente de como utilizar.

O capital humano não é algo que a organização possui como os seus bens materiais, mas algo que pode reter através de estímulos motivacionais, reconhecimento, investimento em melhorias desse capital. Há necessidade de saber gerenciar e desenvolver o capital intelectual para que a informação e conhecimento sejam bem utilizados para agregar valor às organizações.

O modelo para mensuração do capital intelectual pelo artigo é o Navegador Skandia de Edvinsson e Malone, sendo pioneira na mensuração e modelo de indicadores do capital intelectual, através de áreas de focos, onde as empresas devem direcionar a sua atenção. O modelo Stewart analisa o capital intelectual por meio de um gráfico circular e o desempenho é marcado através de ponto que forma um polígono, no qual o interno é o desempenho atual e o externo onde a organização deve investir. O modelo Q de Tobin, criado por James Tobin, antecipa o comportamento de investimento dos ativos e não é considerado um método de precisão porque não condiz com a situação real.

Em resumo, a utilização do capital humano, de forma estratégica, pode fomentar os resultados organizacionais. Apesar das dificuldades para mensurar na área contábil, por outro lado, o retorno de investimento no capital intelectual é evidente por meio de ferramentas estratégicas na utilização de técnicas e habilidades que agregarão valor nos processos da organização.

4.12 Artigo: A gestão do capital intelectual e do conhecimento como fator para a competitividade. Nara Medianeira Stefano; Nelson Casarotto Filho. 2018.

De acordo com o artigo apresentado, pretende-se explorar os temas: capital intelectual e gestão de conhecimento e suas ligações para o desenvolvimento das organizações que pretende se diferenciar no mercado competitivo por meio dos ativos intangíveis.

O capital intelectual é um conjunto de conhecimento adquirido através de experiências, conhecimento técnico, habilidade e competências, gerando um diferencial que vai proporcionar alcançar os objetivos da empresa. Dessa forma, a gestão de conhecimento ajuda a desenvolver recursos estratégicos para reter e atrair peças-chaves para o crescimento de uma organização.

A gestão de conhecimento objetiva disseminar conhecimento não só por treinamento, mas também por compartilhamento informal em um ambiente onde seja possível a troca de conhecimento através da rotina e cultura da organização.

Nessa era da informação, as empresas estão buscando se diferenciar em um mercado altamente renovável e, para desenvolver um diferencial, é preciso criar uma cultura, estrutura e gestão organizacional com finalidade para usufruir o conhecimento do capital intelectual. Além disso, é necessário buscar modelos para avaliar e gerenciar esses ativos como forma de identificar componentes que possam contribuir com algo dentro da organização, como também identificar componentes que precisam ser melhorados.

Os ativos intangíveis ou capital intelectual envolvem clientes, estrutura externa, recursos humanos e processos internos que auxiliam no desenvolvimento das atividades da empresa. As organizações precisam identificar, medir e monitorar esse ativo através de indicadores que ajudem a melhorar o desempenho do capital intelectual, assegurando uma gestão eficaz e eficiente em um ambiente dinâmico.

Portanto, o capital intelectual e a gestão de conhecimento são utilizados para tornar esse recurso em um diferencial competitivo, através de implantação de método que irá facilitar a criação e o compartilhamento do conhecimento explícito em um ambiente dinâmico. Por outro lado, ainda é necessário um aprofundamento no sistema de modelos de gestão e as suas práticas na implantação do modelo para que se tenha um melhor gerenciamento desse capital.

4.13 Artigo: Gestão de Pessoas: Agregar, Aplicar, Manter e Avaliar Pessoas. Renata Dantas de Santana; Thiago Batista Lopes. 2018.

O artigo ressalta a importância da gestão de pessoas dentro das atividades de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho para auxiliar as organizações a alinharem com a sua estratégia de negócio.

A gestão de pessoas é uma área importante para propiciar um ambiente de desenvolvimento de pessoas dentro da organização através de treinamento, desenvolvimento, motivação, reconhecimento e incentivos. Esta começa no recrutamento e seleção de pessoas ao atrair pessoas com conhecimento, habilidade e atitudes para contribuir para o sucesso da organização. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O interno é uma maneira de recrutar os próprios colaboradores e também de valorizar os colaboradores que já fazem parte da organização, propiciando uma oportunidade de carreira profissional. Já o externo recruta candidatos externos para a organização. Assim, o recrutamento misto é a junção de recrutamento interno e externo.

Treinamento e desenvolvimento é uma forma da organização melhorar a qualidade, produtividade e inovação para garantir o alcance dos objetivos por meio de suprir as necessidades de treinamentos bem como desenvolver o conhecimento, habilidades e atitudes percebidas quando a avaliação de desempenho tem o resultado negativo.

Avaliação de desempenho é uma peça fundamental para descobrir aptidões que estão presentes dentro da organização e as ausentes. Através da avaliação, os gestores terão conhecimento do nível de desempenho dos colaboradores nas atividades e, portanto, com essas informações poderão reverter esse quadro visando treinar e aperfeiçoar as habilidades do colaborador.

No artigo foram citados alguns métodos de avaliação para mensuração de desempenho como: escala gráfica que consiste em avaliar as competências e habilidade; escolha forçada que avalia o desempenho por meio de quatro frases, sendo duas positivas e duas negativas, na qual o avaliador tem que escolher uma ou duas; pesquisa de campo que é realizada pelo chefe e um especialista no qual terão que realizar uma entrevista inicial e análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados de cada colaborador; métodos de incidentes críticos que avaliam o comportamento nos aspectos fora do padrão positivo e negativo; lista de verificação que é um método prático em que os gestores avaliam os colaboradores diariamente; avaliação 360° em que os colaboradores serão avaliados por todos que trabalham diretamente; avaliação para cima que

avalia o gestor da equipe; autoavaliação que é o próprio colaborador que se autoavalia, descrevendo seus pontos fortes e fracos e avaliação participativa em que o objetivo é uma forma de integrar todos que compõem a organização a participarem das tomadas de decisões.

Deste modo, a gestão de pessoas ao implantar estratégias para treinar, desenvolver e reter as pessoas, estará gerando valor para organização e para pessoas e, além disso, terão mais conhecimento, habilidade e atitude para exercer suas funções. E também devem ser utilizados métodos para melhorar o desempenho dos colaboradores como o método de avaliação de desempenho que mais se enquadra com a organização que agrega valor.

5. RESULTADO E DISCUSSÃO

Os autores como Santana; Lopes (2018) ressaltaram a importância da gestão de pessoas dentro das atividades de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho do capital humano da organização. No recrutamento e seleção existem três tipos que são interno, externo e misto. O autor fez uma comparação entre o interno e externo na qual a organização deve analisar qual trará mais benefício para organização. Silva; Marques; Piran (2013) acrescentam a importância da identificação e retenção de talentos internos da organização para obtenção da vantagem competitiva, identificando as competências e criando estratégias para desenvolvê-las e recompensá-las por suas competências, sendo uma forma de retenção e aproveitamento dos talentos internos e, assim, evitando a rotatividade e a perda de experiências.

As organizações devem valorizar o seu capital intelectual, buscando maneiras de investir, motivar, reter e atrair. Essas são peças fundamentais para valorizar os colaboradores já presentes na organização e os futuros que serão atraídos pelos benefícios e oportunidades que a organização oferece. Com uma gestão de pessoas bem elaborada, estrategicamente, a organização conseguirá atrair pessoas chaves para contribuir para o seu crescimento no mercado competitivo.

Amorim; Silva (2012) descreve a importância da gestão de pessoas dentro da organização, pois é responsável por criar processos de treinamento, desenvolvimento e avaliação do capital humano. O método de avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para avaliar e desenvolver o capital humano. E a forma de retenção é recompensar, por seu desempenho e competência, através da gestão de cargo, carreira e remuneração. Silveira; Filho (2013) complementa que a gestão de pessoas tem um papel fundamental para o desempenho do capital humano por ter que proporcionar um ambiente onde seja possível aprendizagem e o envolvimento com a organização, estimulando, assim, o desempenho do colaborador.

Lobo (2010) ressalta a importância do conhecimento para o desenvolvimento da organização por meio de métodos de compartilhamento do conhecimento e esse pode ser formal ou informal. O formal é estruturado pela empresa e o informal é feito de modo espontâneo e natural pelos colaboradores. O autor Marques (2011) completa com a relevância de criar e aplicar processos que agreguem e armazenem conhecimento, gerando valor para organização através de compartilhamento de informação, assim como grupo de profissionais sugerindo melhorias, ideias e soluções, gerando oportunidade de crescimento profissional.

Bomfim (2012) salienta a importância das competências profissionais para vantagem competitiva através de ambiente onde seja possível desenvolver as competências do indivíduo que possui conhecimento, habilidade e atitude. Identificar essas competências, por meio de avaliação, é estimular o desenvolvimento contínuo. Dessa forma, a adoção do modelo de gestão por competências profissional é um processo para captar, desenvolver e manter o capital humano para obtenção de resultados positivos. Stefano; Filho (2018) complementa que o capital intelectual é um conjunto de conhecimento adquirido através de experiências, conhecimento técnico, habilidade e competências. Portanto, esse recurso é reconhecido por proporcionar um diferencial competitivo. Ainda, para o aproveitamento desse recurso é necessário implantação de métodos que irão facilitar a criação e compartilhamento do conhecimento.

De acordo com os autores acima, cada qual buscou uma maneira diferente de utilizar métodos para a valorização do capital humano e suas formas de incentivar e investir nesse capital. Alguns artigos apresentam método de mensuração financeira que demonstram que não é fácil implantação desse método, porém, é importante para saber os resultados que o capital humano está retornando sobre os investimentos. Já os outros artigos são métodos de avaliação de desempenho, são importantes para o desenvolvimento da organização e de seu pessoal.

O autor Brito (2012) ressalta a relevância do capital humano para o alcance do sucesso da organização por meio de gestão de pessoas, visando manter, desenvolver e monitorar. O investimento no capital humano é uma forma de garantir capacitação e o desenvolvimento em conhecimento e habilidade do colaborador para que esteja andando junto com as mudanças que ocorrem no mercado competitivo. Silva; Vivaldi; Piucorsky; Portugal; Junior (2016) concluem ressaltando a importância da gestão de pessoas para utilização do capital humano para o alcance das metas e vantagem competitiva. A estratégia de gestão de pessoas serve para unir objetivos da organização com a das pessoas, propiciando ferramentas para lapidar os talentos dos perfis profissionais e, assim, garantido à organização bons resultados.

Com o potencial humano, as organizações conseguem montar um diferencial competitivo por meio do conhecimento, habilidade e atitude, elevando o desempenho do colaborador e eliminando os gargalos de competências. Além disso, estas organizações proporcionam um ambiente dinâmico para criação de valor, aumento na produtividade e qualidade de produtos ou serviços.

Oliveira (2014) ressalta as formas de avaliação e mensuração do capital humano pelo modelo *Skandia* de Edvisson e Malone que mensuram, através de indicadores de investimento, programas de treinamento e retorno de investimento. A mensuração do capital intelectual traz informações para os gestores sobre seu capital.

Antunes; Mucharreira (2015) cita o *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton, um método utilizado para mensurar o financeiro, clientes, processo interno, crescimento e aprendizagem. A vantagem para mensurar esse ativo incide em saber o valor desse capital para justificar os investimentos realizados e refletir no alcance dos objetivos alcançados pela organização. Veloso (2017) cita alguns modelos de mensuração do capital humano que são os *Skandia* mensuração por indicadores, *Stewart* mensuração através de um gráfico circular e *Q de Tobin* que antecipa o comportamento de investimento. O capital humano não é algo que a organização possui, mas algo que pode reter através de estímulos motivacionais, reconhecimento, investimento. Assim, deve saber gerenciar e desenvolver o capital intelectual para agregar valor para as organizações.

Cada artigo descreve um método de como deve ser aproveitado o capital humano, usando ferramentas como modelo *Skandia*, *Balanced scorecard*, estratégias de gestão de pessoas que seriam avaliação de desempenho ou descreve apenas que as organizações devem buscar métodos que ajudem a aproveitar melhor esse capital. Os artigos que descrevem sobre a mensuração financeira concordam que não é fácil mensurar esse capital. Apesar de existir modelos que mensurem através de índices, ainda existe dificuldade para colocar em prática. Por outro lado, mesmo que a organização não tenha uma mensuração financeira desse capital é visível quando existe um investimento e treinamento nesse capital, proporcionando um melhoramento na qualidade produtiva, comunicação mais eficiente, diminuindo o desperdício de tempo e produtividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim sendo, ressalta-se que o intuito deste trabalho foi entender como as organizações podem valorizar o capital humano, utilizando ferramentas de gestão de pessoas e ressaltar a importância desse capital para o sucesso das organizações.

No decorrer desse trabalho, foi evidenciado quanto o capital humano é importante para desenvolvimento da organização que almeja ter diferencial no mercado competitivo. E isso só possível quando investe nesse capital, proporcionando plano de carreira, programas de treinamentos, desenvolvimento profissional, benefícios e um ambiente onde seja possível reconhecimento, autonomia e motivação.

Os modelos de gestão de pessoas apresentados pretenderam, de alguma forma, mostrar que através desses métodos a organização terá um conhecimento melhor sobre as competências necessárias para cada cargo para que seja possível o atingimento de metas e, assim, podem aproveitar as pessoas já presentes dentro da organização, investindo em suas competências, dando oportunidade de crescimento profissional para os colaboradores.

Os artigos selecionados detectaram o quanto o capital humano é importante dentro das organizações, assim também a forma como pode ser identificado, avaliado e mensurado por meio dos modelos de gestão. Estes auxiliam a desenvolver e aprimorar as competências que são conhecimento, habilidade e atitude para proporcionar qualificações nos processos e nas rotinas da organização.

Pode ser ressaltado que o problema proposto foi atingido, através dos artigos selecionados que, de algum modo, relataram a importância da valorização do capital humano das empresas por meio dos modelos de gestão. Estes utilizam como ferramentas o treinamento, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, criação e compartilhamento formal e informal de conhecimento, a retenção por meio de gestão de cargo, carreira e remuneração. Com isso pode-se concluir que as organizações que investem e valorizam no seu capital humano usufruem de muitos benefícios. Alguns deles são diferencial competitivo, diminuição de erros, maior produtividade, comunicação mais eficiente, diminuição de desperdício de tempo, produtividade, diminuição de rotatividade e de perda de experiências.

A hipótese desse trabalho foi comprovada através da utilização dos métodos de gestão de pessoas em que a organização terá informação sobre a importância de investir em treinamento, desenvolvimento profissional e retenção, pois, nesse contexto saberá identificar as qualificações, pontos fortes e fracos de cada um dentro do quadro de colaborador. Assim,

dessa forma, possibilita a organização em criar estratégias para o aproveitamento do seu capital humano.

O objetivo geral foi atingido, bem como os específicos, já que os modelos de gestão de pessoas são formas de aproveitar e valorizar o capital humano presente dentro da organização, por meio de quadro de funcionário onde pode ser feita gestão de carreira, de acordo com as competências de cada um. Uma forma de valorizar o capital humano é criar processos de treinamento, desenvolvimento, avaliação e retenção através do reconhecimento, benefícios e remuneração por seu desempenho. O treinamento visa capacitar as pessoas para que tenham um bom desempenho em suas funções atuais e futuras, levando a alcançar os objetivos da organização por meio da vantagem competitiva.

Para complementar a valorização do capital humano, faz a diferença para o colaborador, pois sendo valorizado tende demonstrar um bom desempenho em suas funções, o que favorece a empresa sendo benéfica de produtividade e lucratividade.

Este trabalho é indicado para pesquisadores da área de capital humano que, assim como eu, tem interesse em agregar informações sobre esta área que ainda encontra dificuldades para ser valorizada.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Marina; MUCHARREIRA, Pedro Ribeiro. Os Intangíveis no Balanced Scorecard: A sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*. Vol 1, Nº 1, March 2015. Disponível em:
<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/9027/1/Antunes%20M.%20%20Mucharreira%20P.%20R.%20%282015%29.%20Os%20Intang%C3%ADveis%20no%20Balanced%20Scorecard%20A%20sua%20relev%C3%A2ncia%20na.pdf>>. Acesso: 01/ abr/2019.
- BASSAN, Cristiane; HAUSCHILD, Rogerio. **Mensuração do capital intelectual: um desafio** Importante para a contabilidade. Revista eletrônica de contabilidade – Curso de ciências contábeis. 60 VOLUME I. N.2 DEZ/2004-FEV/2005. Disponível em:
<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/download/72/3734>>. Acesso em: 25/ago./2018.
- BASSO, Eduardo. Importância Do Gestor No Processo De Seleção De Pessoas: Estudo De Caso De Uma Rede De Supermercados Do Oeste Catarinense. Graduada em Psicologia da Universidade do Oeste de Santa Catarina. *Unoesc & Ciência* - ACHS Joaçaba, v. 6, n. 2, p. 173-180, jul. /dez/ 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/idaia/Downloads/8502-31492-1-PB.pdf>. Acesso: 29/ago./2018.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BOMFIM, Rosa Amorim. **Competência profissional: uma revisão bibliográfica**. Disponível em:
<https://www.uninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/62/36>>. Acesso em: 01/ abr / 2019.
- BRITO, Erica da Silvia. **A importância da capacitação do capital humano nas organizações**. Disponível em: <<http://seicesucol.edu.br/revista/index.php/facider/article/view/30/72>>. Acesso em: 30/ mar/2019.
- CACHISSOME, Arlindo Naquinda. **Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso Sobre a Percepção dos Gestores e dos Funcionários em duas Empresas de Construção Civil**. Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2015. Disponível em: <<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5209/1/TESE%20FINAL%20ARLINDO.pdf>>. Acesso: 30/ago./2018.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>. Acesso: 30/ago/ 2018.
- CARMO, Deisiane Ribeiro do. A Valorização do Capital Humano nas Organizações: Um Estudo De Caso da R&B Comercial. *Revista de Iniciação Científica – RIC* Cairu. Jun. 2015, Vol. 02, nº 02, p. 133-155, ISSN 2258-1166. Disponível em:

<www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/09_VALORIZACAO_CAPITAL_HUMANO.pdf>. Acesso: 27/ago./18.

FARIAS, Andrielle de Almeida; MARTINS, Jhébica Mendes. **Valorização do capital humano**. Pindamonhangaba-SP: FUNVIC- Faculdade de Pindamonhangaba, 2014. 60f. Disponível: <177.107.89.34: 8080/jspui/bitstream/123456789/298/1/FariasMartins.pdf>. Acesso em 21/ago./2018.

FILHO, Antônio Del Maestro; SILVEIRA, Victor Natanael Schetter. **Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: Uma análise teórica**. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1417/pdf>>. Acesso: 29/ mar /2019.

FRUFREK, Guilherme Luiz. **Um estudo sobre a rotatividade de pessoal entre profissionais de empresas brasileiras de desenvolvimento de software**. 2015. 84 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Programa de Pós-Graduação em Informática, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Cornélio Procopio, 2015. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1204/3/CP_PPGI_M_Frufrek%2C%20Guilherme%20Luiz_2015.pdf>. Acesso: 30/set/2018.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 1.ed. São Paulo: Makron, 2002.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**.- 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

KELNIAR, Vanessa Carla; LOPES, Janete Leige; PONTILI, Rosangela Maria Pontili. A teoria do capital humano: revisitando conceitos. **VIII encontros de produção científica e tecnológico. O método Científico 21 e 25 de outubro 2013**. Disponível em: <www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/.../05-Vckelniartrabalhocompleto.pdf>. Acesso em 18/ mar / 2019.

LOBO, Marcelo Ribeiro. Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: Uma perspectiva a partir do capital humano. **VI Congresso Nacional de Excelência em gestão 5,6 e7 de agosto de 2010**. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0326_1115.pdf>. Acesso: 30/ mar / 2019.

MARQUES, Elizabeth Canaver. **Turnover e gestão do conhecimento: estudo de caso no ramo avícola** 2016. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR, Maringá. 2016. Disponível em: <<https://www.unicesumar.edu.br/presencial/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/ELIZABETH-CANAVER-MARQUES.pdf>>. Acesso: 30/set/2018.

MARQUES, Joaquina Helena Vaz Langort. **Capital Intelectual como diferencial competitivo nas organizações**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Eduardo_Palmeira/publication/227432490_CAPITAL_INTELLECTUAL_COMO_DIFERENCIAL_COMPETITIVO_NAS_ORGANIZACOES/links>

/54db44960cf261ce15cfa8c8/CAPITAL-INTELECTUAL-COMO-DIFERENCIAL-COMPETITIVO-NAS-ORGANIZACOES.pdf>. Acesso em: 30/mar/ 2019.

MENEZES, Josefa de Fátima. Valorização Humana Como Forma De Retenção De Pessoas Nas Organizações Contemporâneas. Pós-Graduada em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e graduada em Administração de empresas da Faculdade José Augusto Vieira. **Revista eletrônica da Faculdade Jose Augusto Vieira. Anovi** – Nº08, setembro 2013- ISSN-1983-1285. Disponível em:
<http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_27_44.pdf>. Acesso 29/ago./18.

MOTA, Regieder Sebastião da. Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas. Graduado em Gestão em Agronegócio (UNIPAM). Revista Perquirere, 11(2):36-50, dez. 2014. Centro Universitário de Patos de Minas. Disponível em:
<<http://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/612187/Rotatividade+nas++organiza%C3%A7%C3%B5es+raz%C3%A3o+de+grandes+perdas.pdf>>. Acesso: 02/out/2018.

OLIVEIRA, Tatiane Ferreira. **Capital intelectual:** o bem intangível como diferencial no mercado globalizado. Disponível em:
<<http://colegioruibarbosaandradina.com.br/editora/index.php/interatividade/article/view/86>>. Acesso: 01/abr/2019.

SANTANA, Renata Dantas de; LOPES, Thiago Batista. Gestão de Pessoas: Agregar, Aplicar, Manter e Avaliar Pessoas. **Revista multidisciplinar e de psicologia.** Disponível em:<<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1315/1905>>. Acesso: 15/mai./2019.

SILVA, Alan Miranda; PIUCORSKY, Fabrício Pelloso; VIVALDI, Guilherme Augusto Dionísio; PORTUGAL, Nilton Dos Santos; JUNIOR, Pedro dos Santos Portugal. **Gestão de pessoas como alicerce nas organizações:** aspectos relevantes na condução do capital humano. Disponível em:
<<http://revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/15>>. Acesso: 04/abr/2019.

SILVA, Ana Paula Barros da; MARQUES, Camila Salles; PIRAN, Raphaela. **De recursos humanos à gestão de pessoas:** na era dos talentos. Disponível em:
<<http://www.periodicos.univag.com.br/index.php/psicologia/article/download/572/818>>. Acesso: 13/mai. / 2019.

SILVA, Ladjane de Barros; AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP.** Ano IV, n. 1 - out. 2011/mar. 2012. ISSN 1984-4204. Disponível em:
<<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/issue/view/15>>. Acesso: 29/ mar/ 2019.

SOARES, Maria dos Santos. **O capital humano:** métodos de mensuração e divulgação de informação a seu respeito. Dissertação de mestrado, mestrado em contabilidade e finança. Instituto Superior de contabilidade e administração do porto instituto politécnico do porto. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7843/1/REGINA_SOARES_MCF_2015.pdf>. Acesso em: 25/ago./2018.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional.** XII Congresso Nacional De Excelência Em Gestão 29 e 30 de setembro de 2016.

Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf>. Acesso em: 25/set/2018.

STEFANO, Nara Medianeira; FILHO, Nelson Casarotto. **A gestão do capital intelectual e do conhecimento como fator para a competitividade.** Disponível em:

<<http://periodicos.uff.br/sbijournal/article/view/10298>>. Acesso: 02/ abr./2019.

TEDESCO, Jaliny Rodrigues. **Valorização Do Capital Intelectual Pelas Organizações.**

Universidade Federal De Santa Catarina. Florianópolis, 2004. Disponível em:

<<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295429>>. Acesso em: 25/ago./2018.

VAZ, Caroline; VIEGAS, Claudia Viviane; MALDONADO, Mauricio Uriona. Valorização do Capital Intelectual Para as Organizações. Área temática: Gestão do Conhecimento Organizacional. **Congresso nacional excelência em gestão. XII Congresso nacional de excelência em gestão e Inovarse** – Responsabilidade social aplicada. 29 a 30 de setembro de 2015. Disponível em: < www.inovarse.org/sites/default/files/T16_209_0.pdf>. Acesso: 28/ago./2018.

VELOSO, Christiane Carvalho. Capital Intelectual: a gestão do conhecimento na promoção da competitividade das organizações modernas. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior**, V.8, N.2, jul/dez 2017, Juiz de Fora. ISSN 21773726. Disponível em:

<<http://www.viannasapiens.com.br/revista/article/download/236/216/>>. Acesso: 20/abr./2019.