

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**A INFLUÊNCIA DA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS
ORGANIZAÇÕES**

**LILIANE VALADARES DA SILVA
LUANA OLIVEIRA MEDRADO
NEUSA REGINA PAULINO QUEIROZ SOUZA**

**ANÁPOLIS
2015**

**LILIANE VALADARES DA SILVA
LUANA OLIVEIRA MEDRADO
NEUSA REGINA PAULINO QUEIROZ SOUZA**

A INFLUÊNCIA DA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado à coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob a orientação da Profa. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel.

**ANÁPOLIS
2015**

**LILIANE VALADARES DA SILVA
LUANA OLIVEIRA MEDRADO
NEUSA REGINA PAULINO QUEIROZ SOUZA**

**A INFLUÊNCIA DA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado à coordenação do curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis, 28 de abril de 2015.

Aprovado em: ____/____/____

Profa. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
ORIENTADORA

Prof° Convidado

Prof ° Convidado

A INFLUÊNCIA DA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Liliane Valadares da Silva¹
Luana Oliveira Medrado²
Neusa Regina Paulino Queiroz³
Aracelly Rodrigues Loures Rangel⁴

RESUMO: Este artigo, de caráter teórico, realizou uma breve revisão de literatura especializada no campo da gestão estratégica, com foco na influência que a valorização do capital humano exerce sobre a satisfação dos colaboradores. Este se justifica por tentar compreender o papel da gestão estratégica na dinâmica organizacional contemporânea. O artigo abordou, também, as mudanças e os benefícios adquiridos pela organização que utiliza a política de valorização de seu colaborador. Verificou-se ao final que a valorização do capital humano está diretamente relacionada à verificação de um processo contínuo de troca de competências e este processo pode ser gerenciado ou potencializado, agregando valores, satisfação e benefícios mútuos, bem como a melhoria nos produtos e serviços da organização, as tendências e as perspectivas para a gestão de pessoas no mundo ocidental.

Palavras-Chave: Capital Humano. Valorização. Diferencial Competitivo.

1 INTRODUÇÃO

O “Palco” das novas configurações tecnológicas, econômicas, mercadológicas e sociais, em processo na era contemporânea, tem alterado o perfil das forças produtivas que são os trabalhadores, estabelecendo níveis elevados de competição entre as organizações na esfera mundial.

Em outros termos, Dutra (2011) afirma que, neste cenário, o desenvolvimento deve ocorrer continuamente, por ser fundamental tanto para o colaborador quanto para a organização, onde ocorre também uma troca de patrimônio do conhecimento do colaborador para a organização e esta, por sua vez, enriquece-o com mais conhecimento, preparando-o para enfrentar novos desafios, tanto profissionais quanto pessoais. Assim, empresas comprometidas no alcance de

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. *E-mail* - liliane-vls@hotmail.com

² Graduada em Gestão de Recursos Humanos. *E-mail* - lulu_medrado07@hotmail.com

³ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. *E-mail* - regina_neusa@yahoo.com

⁴ Orientadora. Professora Especialista em Assessoria Linguística e Revisão Textual pela Universidade Estadual de Goiás. Professora na Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail* - aracellyloures2008@hotmail.com.

seus objetivos investem no capital humano adotando estratégias que influenciam no seu desenvolvimento e no desempenho profissional dos seus colaboradores.

Neste caso, este trabalho buscou compreender a gestão de pessoas estratégica bem embasada, do ponto de vista da agregação de valor para a organização e vice e versa, sendo assim, uma forma de influenciar o capital humano.

Diante do exposto, os objetivos da pesquisa foram: identificar e analisar o capital humano como forma de diferencial competitivo nas organizações, observando a influência que a valorização exerce sobre a satisfação dos trabalhadores; interpretar a valorização do capital humano como um diferencial competitivo e destacar o papel das pessoas na obtenção de resultados nas empresas.

O método utilizado para a pesquisa foi descritivo, o que segundo Vieira (2002) expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A base foi bibliográfica, fundamentada em textos de autores que tratam sobre o tema abordado, explicado por Vergara (2007) como uma pesquisa realizada referendada por material publicado em livros, jornais, revistas, *sites da internet*, e que são disponibilizados ao público em geral.

Para tanto, o artigo apresenta-se estruturado em seis tópicos, além da introdução e considerações finais, a saber: o capital humano em ambientes empresariais; a influência que a valorização exerce na satisfação dos trabalhadores; a valorização do capital humano como um diferencial competitivo; o papel das pessoas na obtenção de resultados nas empresas; a importância de um profissional capacitado trabalhando o desenvolvimento; e as possíveis mudanças de benefícios adquiridos pela empresa que valoriza o seu capital humano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CAPITAL HUMANO EM AMBIENTES EMPRESARIAIS

O ambiente organizacional, enquanto elemento dinâmico e independente encontra-se em processo constante de transformações. Essas alterações ambientais exercem pressão sobre as organizações, no sentido de que produzem reações. Entretanto, as respostas em geral não são automáticas, pois são medidas por

escolhas estratégicas tomadas pelos membros como poder de decisão (MÁRCIO, 2013).

Se as mudanças no ambiente estão em constante mutação, assim também se dá em relação ao colaborador neste local, por isso organizações do mundo inteiro estão objetivando desenvolver melhores ambientes de trabalho, já que se conscientizaram da importância deste item para o desenvolvimento satisfatório das atividades de seus colaboradores, o que impacta diretamente em seus resultados, além de influenciar diretamente o *marketing* da organização (PORTAL ADMINISTRADORES, 2011).

Os grupos organizacionais já perceberam que cada um desses colaboradores em constante mutação tem perfis diferentes, o que torna necessário que as empresas busquem alternativas e meios de proporcionarem um ambiente favorável e que respeitem as necessidades individuais de cada colaborador (PEREIRA, [s/d]).

De acordo com Chiavenato (1999, p.440), “O clima organizacional pode ser agradável em extremo, ou desagradável em extremo, cabe às empresas balancear e analisar se isto traz benefícios ou não para o sucesso da organização”. Portanto, o ambiente empresarial favorável permite a satisfação das necessidades do indivíduo, o que afeta de forma positiva suas atividades, e a partir disso o colaborador se sente motivado a colaborar com a organização em todos os sentidos.

Por fim, entende-se que o ambiente organizacional é de extrema importância para a empresa contemporânea que quer se destacar no mercado e atrair talentos.

2.2 A INFLUÊNCIA DA VALORIZAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

Ao analisar a realidade organizacional contemporânea, entende-se que a valorização do capital humano está influenciando diretamente na satisfação e no desempenho do seu colaborador.

Chiavenato (2011), desde os anos 1980, fala na revisão da forma de gestão. Apesar das grandes transformações que vem passando as organizações quanto ao trabalho, e aos relacionamentos com os colaboradores e com o mercado de trabalho, pouco se viu como proposta concreta no decorrer da

década de 80, somente a partir dos anos de 1990 é que se perceberam propostas com resultados e com a aplicação das mesmas nas instituições.

Sugeriu-se, então, uma nova forma de gerir pessoas e de repensar nos conceitos, estratégias e ferramentas utilizadas até então em gestão de pessoas, bem como um grande esforço em interpretar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

As alterações em padrões de valorização socioculturais, a velocidade em que as mudanças têm ocorrido no mercado e na vida das pessoas, as novas tecnologias, mudanças no ambiente de trabalho, e as alterações nas condições de vida, afetam o conjunto de expectativas das pessoas em relação às organizações e seu trabalho. “As empresas atentas com as novas tendências e que apoiam e buscam mudanças, estão investindo cada vez mais no capital humano, desenvolvendo-se com mais solidez” (DUTRA, 2011, p 77).

Empresas conscientes desta nova realidade têm adotado desafios, demonstrando aos seus colaboradores o quanto são importantes e necessários como profissionais e indivíduos, com capacidades que agregadas à produção da empresa. Com isso, proporcionam a formação de uma equipe coesa em que os maiores beneficiados sejam os próprios trabalhadores, com melhoria na sua qualidade de vida, relacionamento com os pares e clientes. Estas empresas também entendem que o bem mais valioso de uma organização se chama “Pessoas” e as colocam integradas nas organizações como matéria prima, que são primordiais na geração de lucro e competitividade.

Para Stewart (2004) uma maneira para as organizações se destacarem e se desenvolverem é pela utilização do capital intelectual, que se for bem explorado trará grandes benefícios, como maiores desempenhos dos funcionários, maior lucratividade, baixo índice de rotação de funcionários, ou seja, gerando menos gastos, maior satisfação de todos os trabalhadores do cargo mais baixo ao mais alto. Sendo assim, se o empregado é valorizado, ele valoriza a empresa em que trabalha, desenvolvendo suas funções de uma maneira eficiente e produtiva, trazendo novas ideias e as colocando em prática, fazendo com que a organização cresça e se desenvolva muito rápido.

Segundo Chiavenato (2004, p. 64) “O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização”, ou seja, capital humano significa talentos que precisam ser descobertos mantidos e desenvolvidos, mais do que

isso, capital humano significa capital intelectual, que deve ser utilizado de forma eficiente para levar à empresa bons negócios e maior rentabilidade.

2.3 A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

As pessoas estão cada vez mais cientes do seu papel na sociedade e dentro das empresas e criam expectativas constantes que automaticamente geram mudanças no cenário organizacional. Este quadro vem ocasionando pressões para novas formas de gerir pessoas e as instituições estão agindo rápido para não perderem seu bem mais precioso que é o capital humano. O cenário organizacional é novo e está em constante mudança, tudo vem sendo reformulado para a adequação dos novos tempos.

Quando o trabalhador entra em uma empresa, normalmente encontra um processo de diversidade e este indivíduo traz consigo aspectos emocionais, sociais, culturais, educacionais, muitas vezes diferentes dos da organização.

Acredita-se que o lado pessoal do indivíduo é algo difícil de ser transformado, mas ao falar de profissionais, se houver treinamentos através de programas de qualidade, com incentivo e motivação, as atitudes deles poderão se tornar adequadas, conforme esperam seus empregadores.

Segundo Fernandes (2001), não adianta pensar no contexto organizacional sem pensar que são os trabalhadores os responsáveis, pois levam para dentro de cada uma seus conhecimentos e habilidades deixando-as no patamar tão almejado por todas.

Dutra (2011) recentemente destacou as principais mudanças nas organizações: as alterações em padrões de valorização socioculturais, velocidade nas transformações tecnológicas e do ambiente e nas alterações nas condições de vida, que tem alterado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas em relação às organizações e ao trabalho.

Este quadro vem gerando pressão por novas formas de gerir pessoas, estas que estão mais conscientes de si mesmas, mais atentas em termos de sua integridade física, psicológica e social, pessoas com expectativas de vida maior,

ampliando seu tempo de vida profissional ativa, gerando maiores exigências de condições concretas para o contínuo desenvolvimento.

Para Chiavenato (2004, p. 54) “O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização”, ou seja, capital humano significa talentos que precisam ser descobertos, mantidos e desenvolvidos, mais ainda, significa capital intelectual.

A questão da valorização do capital humano nas organizações passa a ser fundamental para a manutenção e ampliação do seu diferencial competitivo. As organizações estão percebendo que a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa, mas como uma sequência de oportunidades de posições e trabalhos a serem realizados por ela e em consequência seu maior desenvolvimento (KRAEMER, [s/d]).

É notório observar que atualmente as empresas, no entendimento das mudanças ocorridas dentro e fora das organizações, vêm buscando a competência profissional de seus colaboradores, para tanto, passam a investir cada vez mais no grau de alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais.

Percebe-se então que as relações vêm se tornando mais complexas, tanto por conta da transformação das expectativas e necessidades das organizações quanto das pessoas que nelas trabalham.

Cabe às empresas criarem o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades, a empresa não conseguira fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas, e ao fazê-lo, conseguira alcançar sua competitividade por meio das pessoas. Competitividade que, sabemos esta suportada pelo aprendizado da organização que dificilmente é passível de reprodução imediata pela concorrência, garantindo a organização um diferencial por longo período, o suficiente para se colocar a frente (DUTRA, 2011, p.48).

2.4 O PAPEL DAS PESSOAS NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS NAS EMPRESAS

Chiavenato (1989, p. 132) diz que “no passado as empresas e seus gestores se preocupavam apenas em obter os melhores recursos materiais possibilitando que alcançassem altos índices de produções e ótimos resultados econômicos” essa forma de pensar, e até mesmo administrar os negócios predominou por mais de dois séculos tendo seu início na época da Revolução

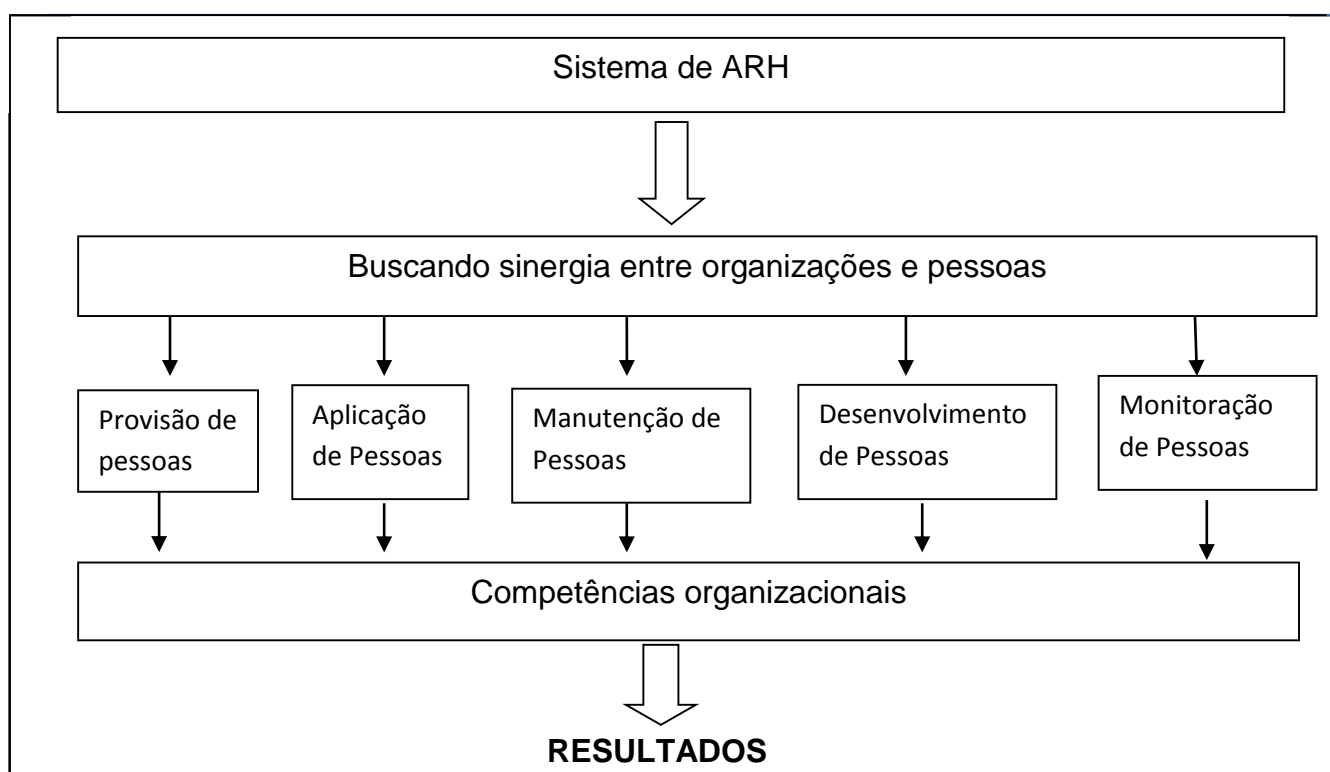
Industrial, porém no presente século as organizações vêm passando por um momento de mudança no que diz respeito à importância dada aos capitais humanos.

Porém, para essa mudança era previsto um novo sistema que poderia prever a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias específicas, avaliando o desempenho de cada colaborador, verificando a evolução no desempenho de sua equipe, obtendo uma base de informações a ser estudada, sempre mantendo o foco nas competências dos colaboradores, algo que só poderia ser observada no cotidiano de trabalho.

Esse momento de mudança criou um novo sistema de administração de recursos humanos, que reorientou seu rumo, mudou processos, precisando modificar suas estratégias e utilizar novas tecnologias. Para que esse sistema fosse bem-sucedido foi preciso saber agregar valores humanos e integrá-los em suas atividades, para isso o novo sistema de administração foi dividido em cinco subsistemas que acaba formando um processo global e dinâmico, no qual as pessoas são captadas, atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantida nas organizações, desenvolvidas e monitoradas pela mesma (BATISTA, 2013).

A Figura 1 apresenta o Sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH).

Figura 1 - O Sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos) em busca de Resultados



Fonte: Chiavenato (2013, p.13).

Segundo Chiavenato (2013), os subsistemas de ARH apresentados estão desenvolvendo pessoas que passam necessariamente por quatro etapas:

- *Transformar pessoas em talentos.* Muitas das organizações possuem grandes números de pessoas, porém quando se fala em talentos esse número é baixíssimo, por isso é necessário obter essa transformação, pois pessoas dotadas de talento agregam um enorme valor à organização, só que para isso exige-se uma complexidade de esforço envolvendo a mesma como um todo;
- *Transforma talentos em capital humano.* Um talento para que seja transformado em capital humano precisa-se necessariamente ser trabalhado em um contexto organizacional que lhe valorize, lhe dê apoio, suporte, autonomia de expressão, liberdade, para que isso seja alcançado a organização tem que ser flexível integradora e baseada no novo estilo de gestão.
- *Transformar capital humano em capital intelectual.* Para que o capital humano seja integrado ou transformado em capital intelectual, tem que ser compartilhado em dois aspectos capital interno e externo, ambos intangíveis, porém valorizados.
- *Transformar capital intelectual em resultados tangíveis para a organização.* O capital intelectual precisa ser transformado em resultando que seja tangível para a organização, variando assim a maneira como cada organização valoriza e utiliza os ativos tangíveis gerados pelos colaboradores dentro da mesma.

Segundo Dutra (2011), para que todo esse sistema possa funcionar corretamente ele precisa estar em conjunto com os outros subsistemas que é prover, aplicar, manter e monitorar, pois não é somente ensinar e transmitir, é importante aprender aplicar novos conhecimentos e atitudes, pois não se trata apenas de preparar pessoas para ocupar cargos ou executar tarefas futuras, trata-se de algo bem maior, trata de valorizar o bem mais importante dentro de uma organização as “Pessoas”.

De acordo com Friedman, et al. (2000 p. 94), "as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização". Sendo assim, são considerados ativos intangíveis e a valorização e o desenvolvimento retêm esses ativos tão importantes na agregação de valores para a organização. Diante desse cenário, é importante ressaltar o valor que deverão oferecer aos seus colaboradores, pois é das organizações que surgem os talentos, por isso é de extrema importância que estes sejam reconhecidos para estimular seu pessoal e ao mesmo tempo produzir, pois a maneira em que as pessoas são tratadas é que vai definir sua produção, ou seja, quando as organizações apenas controlam e reprimem seus funcionários só irão fazer com que sua capacidade de produção e inovação sejam bloqueadas, mas quando são valorizadas e incentivadas automaticamente elas criarão, produzirão, e inovarão constantemente.

Segundo Pereira (2008), "Capital Humano" reúne em torno de si alguns conceitos sendo eles: Educação, Inovação, Criatividade, Conhecimento, entre outros aspectos intangíveis que quando são bem trabalhados na organização podem levar ao sucesso e ao resultado em todos os sentidos, representando uma nova fronteira a ser ultrapassada para quem deseja vantagem competitiva. Está nova visão em torno do capital humano, tem mudado a gestão de pessoas, e no cenário atual tem um papel mais ativo e dinâmico, onde é estímulo ao desenvolvimento e ao uso de ferramentas de gestão nos processos produtivos com respeito a individualidade, formando seus bancos de talentos no qual tem garantido a competitividade e maior desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Essa crescente valorização se acentuou com o passar do tempo, pois as organizações estão buscando melhores maneiras e possibilidades para criar e gerar conhecimento para seus colaboradores, gerando assim vários benefícios, entre eles a inovação, algo que é muito necessário para que a empresa possa ter sucesso no mercado em que está inserida, a ponto de se tornar um referencial de destaque, onde os colaboradores sintam orgulho de fazer parte da mesma.

2.5 A IMPORTÂNCIA DE UM PROFISSIONAL CAPACITADO TRABALHANDO O DESENVOLVIMENTO

A perspectiva social-cognitiva da personalidade, proposta por Bandura e Polydoro (2008, p. 16), enfatiza a interação dos traços com as situações. “Assim como o que é nato e o que é adquirido atuam conjuntamente, o mesmo ocorre com os indivíduos e suas situações”.

No ambiente organizacional os indivíduos são estimulados o tempo todo, tanto para o bem quanto para o mal, e tudo se justifica dependendo da maneira como as pessoas estão inseridas neste ambiente e como recebemos estímulos. Os teóricos da vertente social-cognitiva acreditam que se aprende muitos comportamentos por condicionamento ou pela observação das outras pessoas.

Esta colocação passa então a ser um desafio para organizações e seus líderes. Já observou Chiavenato (2001 p. 53) que “O principal desafio para os CEOs nos próximos 20 anos, será exatamente a distribuição afetiva dos ativos humanos”.

Para ele e outros escritores, os líderes efetivos primeiramente querem selecionar as pessoas certas, depois discernirem os talentos naturais de seus colaboradores, ajustarem seus papéis no trabalho e fazerem desses talentos grandes pontos fortes dentro das organizações. “Estas mudanças de visão organizacional têm como base as informações causadas por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre organizações e pessoas” (DUTRA, 2011, p. 57).

A principal tarefa da gestão de recursos humanos consiste em atrair mão de obra capacitada do mercado de trabalho, com o objetivo de atingir seus objetivos estipulados dentro da organização.

Com certeza, as organizações jamais existiriam, sem as pessoas que lhe dão energia, dinâmica, inteligência e racionalidade e criatividade. Na verdade, cada uma das partes depende uma da outra uma relação mutua de dependência, na qual há benefícios recíprocos uma relação duradoura, simples entre a organização e as Pessoas (CHIAVENATO, 2004, p.5).

O autor ainda explica que a gestão de pessoas é a área preocupada com os indivíduos no ambiente de trabalho e fora dele, e é responsável por atrair profissionais qualificados e que venham contribuir com os resultados organizacionais.

Todo colaborador passa a maior parte do seu dia e, conseqüentemente, da sua vida dentro de uma organização, desta forma se constata que essa não sobrevive sem seu capital maior que são as pessoas. Pensando nisso, as organizações estão mudando suas formas de gerir pessoas, voltadas para o

conjunto de políticas e práticas estratégicas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas.

A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, e coisa assim [...]. As mudanças passaram a ser rápidas, velozes, sem continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulência e de imprevisibilidade (CHIAVENATO, 2003, p.25).

Dutra (2011), em seu livro “Gestão de Pessoas”, alerta que dentro dessas perspectivas tem-se um elemento importante, tanto para a pessoa quanto para a organização, que é o desenvolvimento individual dentro da organização. Sendo este a capacidade da pessoa em assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. O ambiente onde a pessoa está inserida exige um modelo de gestão que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e que ofereça, a ambos, orientação para este desenvolvimento de forma clara, simples e flexível.

Hoje o foco está no interesse conciliado, em vez de foco no interesse da empresa, foco no desenvolvimento, em vez de foco no controle. No referencial taylorista, a gestão de pessoas sempre se preocupou com o controle das pessoas, traduzindo no procedimento de capitação, remuneração, capacitação, carreira, desempenho, movimentação, etc. Assim, a pessoa tinha referencial de controle e desempenhava um papel passivo.

Hoje, Dutra (2011, p. 181), diz: “A realidade organizacional foi demandando maior envolvimento das pessoas, o que estimulou um papel mais ativo”. Os modelos modernos propõem a busca do equilíbrio nas relações em que as diferenças individuais e grupais sejam respeitadas, dentro de uma proposta de desenvolvimento mútuo.

2.6 RELACIONAMENTO E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Apesar de jovem, este século XXI já lembra de maneira dramática que as pessoas são animais sociais e que cujas vidas e culturas giram em torno da forma em que pensam e se relacionam com os demais. Sempre se perguntam o porquê se

sentem atraídos por certas pessoas e por outras nem tanto e o que as fazem se aproximar mais de umas do que de outras.

Myers (2013, p. 372), explica que as “conexões humanas são poderosas, e podem ser perigosas, mas que ainda assim não são capazes de viverem sozinhos para si mesmos”.

No meio organizacional estas conexões estão relacionadas ao comportamento pessoal e diretamente ligadas à motivação, seja com relação à empresa na qual está inserido ou com as pessoas as quais se relacionam, ou as atribuições que lhe são destinadas. Estudiosos em psicologia afirmam que exercer papéis afeta diretamente nas atitudes, a princípio o comportamento muda ou pode parecer estranho, pois existe uma “atuação” do papel e do ambiente organizacional em relação ao cargo ou a função. Para estes estudiosos a motivação é uma necessidade ou desejo que energiza o comportamento e direciona para um objetivo.

Segundo Freud (apud MYERS, 2013), uma vida saudável e cheia de amor e trabalho ajuda a satisfazer vários níveis de necessidades, sendo que o trabalho é que mantém, conecta e define o indivíduo.

Wrzesniewski et al. (2010) identificaram variações de pessoas para pessoas nas atitudes em relação ao trabalho, alguns indivíduos consideram o trabalho como obrigação, necessidade financeira, carreira, oportunidade, forma de se realizar socialmente ou vocação. Estas conexões e variações com o trabalho determinam o grau de envolvimento e de satisfação na realização de atribuições e tarefas. As pessoas com elevada motivação para a realização realmente vão bem além das expectativas; e em fator disso, a satisfação com o trabalho alimenta a satisfação com a vida.

Embora a inteligência seja distribuída como curva de sino, as realizações não são todas as preocupações com os relacionamentos e a satisfação organizacional contribui de forma positiva quando os ânimos positivos no trabalho realmente contribuem para a criatividade, persistência e colaboração (BRIEF; WEISS, 2002, p. 281).

É por isso que os psicólogos organizacionais buscam meios de engajar e motivar pessoas comuns, desempenhando tarefas comuns, porque embora a inteligência seja distribuída como curva de sino, as realizações não são.

Colaboradores satisfeitos desempenham melhor o seu papel, produzem mais, diminuem as percentagens de absenteísmo e são menos propensos a se

demitirem, o que diminui em muito a rotatividade e são mais pontuais. Assim, as empresas têm mesmo vocação para cultivar empregados mais envolvidos e produtivos.

Nos Estados Unidos, empresas incluídas em uma pesquisa realizada pela Revista Fortune, com o título “As melhores empresas para se trabalhar”, divulgou em sua edição que colaboradores mais engajados oferecem retorno bem acima da média para seus investidores. Outros dados também fornecidos no Brasil pela Revista Exame 2014, de acordo com a revista americana, apontaram correlação entre várias medidas de sucesso empresarial e no empenho do trabalhador – a extensão do envolvimento, do entusiasmo e na identificação dos colaboradores com as organizações citadas nas duas revistas.

Ambas as pesquisas descobriram que os colaboradores dedicados (comparados aos não dedicados e que estão apenas ganhando tempo) sabem o que é esperado deles, tem o que precisam para realizarem suas tarefas, sentem satisfação com o trabalho, contam com oportunidades regulares para fazerem o que fazem de maneira melhor, perceberam que fazem parte de algo significativo e contam com a oportunidade para crescerem e progredirem. Também descobriram que as unidades de negócios com colaboradores mais envolvidos, contam com clientes leais com menor rotatividade e menor absenteísmo, maior rentabilidade decorrente de maior produtividade.

Este é o sonho de todo líder, administrar de tal forma que permita melhorar a satisfação, o entusiasmo, o comprometimento e a produtividade de seus liderados, e em consequência da boa liderança ter o sucesso de sua organização.

Definir com precisão quais são as competências demandadas pela empresa e pela sociedade será um fator essencial para garantir o sucesso de vantagem competitiva e para dar melhor foco aos investimentos nas pessoas.

2.7 POSSÍVEIS MUDANÇAS DE BENEFÍCIOS ADQUIRIDOS PELA EMPRESA QUE VALORIZA O SEU CAPITAL HUMANO

A disputa por parte do mercado é feita cliente a cliente, que por sua vez vem se tornando cada vez mais exigente e seletivo. E a vantagem competitiva, sem dúvida, vem através do papel do capital humano que quando valorizado agrega ainda mais valor à organização, melhora e viabiliza os seus produtos ou serviços.

As pessoas são os elementos vivos, impulsionadores da organização e capazes de dota-la de inteligência, de talento e criatividade, indispensáveis as constantes renovação, e a competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios “(CHIAVENATO, 2009,p.3).

O capital humano é o parceiro da organização e o único capaz de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento, o que automaticamente também gera benefícios à organização. Essa disposição é chamada de banco de talentos, colaboradores desenvolvidos e valorizados em sua individualidade que devem ser retidos como patrimônio da organização, não apenas para agregar valores, mas sim com capacidade e competências para alavancarem juntos com a organização, com objetivos alinhados ao interesse individual e organizacional garantindo satisfação mútua (BARBOSA, [s/d]).

Uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.136).

Ambos os autores deixaram claro a importância do capital humano como recurso competitivo que outras organizações não possuem. A valorização ainda contribui na qualidade de vida dos colaboradores, e, conseqüentemente, reduz os índices de absenteísmo, gera maior envolvimento com projetos organizacionais, fundição de metas pessoais e organizacionais, menor rotatividade e maior comprometimento.

Em suma, os benefícios que o capital humano valorizado proporciona é infinitamente maior que o investimento que qualquer organização possa realizar em relação a este capital humano, e as empresas já apostam em mudanças de paradigmas em relação a este investimento.

Já na teoria de Chiavenato (1999, p. 20),

O que está por trás de toda essa mudança é a necessidade de administrar as pessoas mais de perto. De aproximá-los da alta direção. De senti-los e percebê-los. De permitir que elas realmente trabalhem com o coração e com a inteligência e não apenas com os músculos ou com os hábitos. Sobretudo, que participem da empresa não como recursos mecânicos de produção, mas como pessoas criativas, inteligentes, responsáveis, que

podem dar muito mais do que simplesmente esforço físico ou muscular na forma de contribuições proveitosas e necessárias ao sucesso empresarial.

Infelizmente existem ainda algumas organizações que não valorizam “ainda” os conhecimentos de seus colaboradores e não os tratam como recursos competitivos, pois se encontram ligados à era Industrial, como é o caso de muitas organizações familiares, o que pode acarretar a falência dessas empresas, mas quando a organização entende a importância desse potencial humano, conseqüentemente as pessoas ficam envolvidas neste processo e a organização passa a ter melhor desempenho.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário em que as organizações estão inseridas, observou-se a iniciativa de melhoria nos processos e procedimentos de programas internos que visam o capital humano. A prática desse novo modelo de gestão não é exclusiva, qualquer empresa pode adotar – lá, pois a integração da mesma facilita o caminho para a operacionalização das estratégias. Os líderes aprendem junto com a equipe a prosperar e lidar com as diferenças e diversidades, criando meio para obterem os melhores resultados possíveis e, conseqüentemente, obter mais habilidades para liderar pessoas e gerir equipes.

Tanto os líderes como os gestores percebem que o capital humano é peça fundamental na organização visando que o sucesso da mesma é atribuído também aos seus colaboradores, e que dependem deles para atingir seus objetivos e cumprir sua missão, visto que a valorização serve como alicerce de progresso organizacional. Para que isso ocorra, as organizações investem em segurança, capacidade de integração, salário justo, e benefícios, considerando-se portando resultados significativos, já que resultam nos objetivos em que a organização visa alcançar. Percebendo então que investir no colaborador tem sua contribuição de produtividade da mesma, e recebendo ao mesmo tempo um *feedback* de colaboradores auto-realizados.

Portanto, é importante valorizar o capital humano, pois percebe-se que as pessoas envolvidas na organização só estarão inteiramente satisfeitas e empenhadas se elas se sentirem atraídas, incentivadas, e valorizadas por participarem de ações com o intuito de melhoria, de perceberem novos desafios em

suas atividades e se orgulharem de conseguir superá-los ao mesmo tempo em que compreendam os sinais concretos de sua importância, pois o sucesso profissional dos colaboradores, e da organização como um todo, não depende apenas do investimento efetivo na empresa, mas sim do investimento pessoal e da participação em conjunto da equipe, para que possa seguir a trajetória proposta pela visão e missão da organização sustentando o seu desenvolvimento e crescimento tanto organizacional quanto empresarial.

4 REFERÊNCIAS

BARBOSA, N. **Gestão de Pessoas**. [s/d]. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAABMAF/gestao-pessoas>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

BATISTA, S. **Administração Pessoal**, 2013. Disponível em: <http://www.cpmestadualcm.seed.pr.gov.br/redeescola/escolas/5/430/12/arquivos/Fil e/apostilas%20dos%20professores/apostila_4.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2015.

BANDURA, A.; A. R. G.; POLYDORO, S. (2008). **Teoria Social Cognitiva**: conceitos básicos. Porto Alegre: Artmed, 2008. 176 pp.

BRIEF, A.P.; WEISS, H. M. *Organizational behavior: affect in the workplace. Annual Review of Psychology*, 53, p 279-307, 2002.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Administração de recursos humanos**. 4.ed. SÃO PAULO: Atlas, 1999.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 1ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Recursos Humanos**. 8.ed. São Paulo: Atlas 2003.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 8.ed. São Paulo, Manole 2013.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FERNANDES, A. **Administração Inteligente**: Novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo: Futura, 2001.

FORTUNE MAGAZINE. **As melhores empresas para você trabalhar**, 2010. Disponível em: <<http://archive.fortune.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/index.html>> Acesso em: 20 fev. 2015.

FRIEDMAN, B., et al. Como atrair, gerenciar e reter capital humano – da promessa à realidade. Tradução Bazán. In: JARDIM DE AZEVEDO, F. **Tecnologia e Linguística**. São Paulo: Futura, 2000.

KRAEMER, M. E. P. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

MÁRCIO, G. Estratégia: **Conceito de ambiente organizacional**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/estrategia-conceito-de-ambiente-organizacional/69858/>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, L. G. **O Capital Intelectual chegou para ficar**. 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/capital_intelectual_uma_vantagem_c_ompetitiva> Acesso em: 10 de Nov. 2014.

MYERS, D. G. **Psicologia**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

PEREIRA, L. J. **Clima Organizacional**: a influência na motivação dos funcionários, s/d.

PEREIRA, H. J. **A Crescente Valorização do Capital Humano**, 2008. Disponível em: <http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_a_230608.html> Acesso em: 10 de dez. 2014.

PORTAL DOS ADMINISTRADORES. **Clima Organizacional**: a influência na motivação dos funcionários. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/clima-organizacional-a-influencia-na-motivacao-dos-funcionarios/55880/>> Acesso em 01 mar 2015.

REVISTA VOCÊ S/A. **As Melhores empresas para você trabalhar**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2014/>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE: Curitiba, 2002.

WRZESNIEWSKI, A. **Callings**. In: *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.

ABSTRACT

This article, of theoretical character, held brief revision of literature in strategic management focusing on identification and influences the valorization of human capital has on satisfaction of the workers. Justified in terms of understanding the role of strategic management in contemporary organizational dynamics, as well as the results in performance and efficiency as competitive differential, approaching also the importance of the skilled professional, working the development, relationship and motivation in the organizational environment. Addressing the changes and benefits acquired through the organization that utilizes the valorization policy of its collaborator. It was found at the end of the value of human capital that human capital is directly related to verification of the continuous process of exchange of competencies and that this process can be managed or enhance generating aggregated values, benefits and mutual satisfaction, as well as improvements in the products and services of the organization, the trends and the perfectives for management of people in the Western world.

Key-words: Human Capital. Valuation. Competitive Edge.