

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ELYAMARA RABELO PEREIRA**

**O CAPITAL HUMANO COMO ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO  
ORGANIZACIONAL:** estudo de caso da Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia  
Ltda. de São Luís

São Luís  
2016

**ELYAMARA RABELO PEREIRA**

**O CAPITAL HUMANO COMO ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:** estudo de caso da Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia Ltda. de São Luís

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto

São Luís  
2016

Pereira, Elyamara Rabelo.

O capital humano como alternativa para o desenvolvimento organizacional: estudo de caso da Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia Ltda. de São Luís / Elyamara Rabêlo Pereira. – São Luís, 2016.

74 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto.

1.Era da informação. 2.Conhecimento. 3.Capital humano. I.Título

CDU: 658.3:005.412(812.1)

**ELYAMARA RABELO PEREIRA**

**O CAPITAL HUMANO COMO ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:** estudo de caso da Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia Ltda. de São Luís

Monografia apresentada junto ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 06 / 07 / 2016

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto** (Orientador)  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**Dr. João Augusto Ramos e Silva** (1º Examinador)  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**Me. Paulo de Tércio Castro Nogueira** (2º Examinador)  
Universidade Estadual do Maranhão

*A Deus, por seu imenso amor.*

*A minha família, ao meu pai e em especial à  
minha amada mãe pelo carinho, amor,  
dedicação e companheirismo em todos os  
momentos de minha vida. Eu te amo!*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, primeiramente, por tamanho amor e misericórdia que em sua infinita bondade têm me guardado em seu manto sagrado, intercedendo junto à São Jorge guerreiro pela minha vida, me concedendo sempre discernimento, sabedoria e fé, e sem o qual certamente não seria possível a realização desta e de todas as outras fases e vitórias de minha vida. Obrigada meu bom Deus por manter-me firme diante das provações a serem superadas, e atender sempre as minhas orações.

A minha família que sempre acreditou em mim e em meu potencial, em especial à minha mãe Maria Aparecida, que sempre foi presente em minha vida, foi meu braço direito, meu pilar, meu exemplo de vida, de mulher, de profissional e principalmente de mãe, estando sempre ao meu lado e me acompanhando em todos os momentos. E ainda ao meu pai que apesar da distância mantêm vivo o amor que sente por mim e ainda assim se faz presente.

Ao meu querido e amado esposo Arielson por ter sido amigo, companheiro e também meu consolo, por sempre ter me apoiado e nunca ter duvidado do meu potencial.

À Universidade Estadual do Maranhão, ao meu orientador Inácio Façanha por sua disponibilidade desde o primeiro contato, sua atenção, sua orientação durante todo o transcorrer do curso e do projeto, e aos demais professores que de algum modo contribuíram para minha vida acadêmica.

Às minhas amigas Lívia Serra, Maysa Kadja e Mariana, que foram um auxílio fundamental, principalmente na conclusão do curso, espero levá-las comigo para além dos muros da UEMA. Aos amigos Rafael Dourado e José Reinaldo Moraes pelo companheirismo e cumplicidade nos cinco anos de UEMA. E aos demais amigos que sempre me apoiaram na realização do projeto e compreenderam os momentos de ausência.

À minha colega de trabalho Ana Rita Teixeira, pela parceria e ajuda, assim como à toda equipe Promoart pela colaboração, em especial à minha gerente Joelma Nazaré por ter sido sempre compreensível e ter me disponibilizado recursos e informações sobre sua empresa para que eu pudesse realizar várias pesquisas, que em muito contribuíram para minha caminhada acadêmica.

"Prepara-se o cavalo para o dia da batalha, mas o Senhor é que dá a vitória"

*(Provérbios 21.31)*

## RESUMO

Na era da informação o conhecimento é o recurso organizacional mais importante de uma organização, e para mantê-lo e desenvolvê-lo as empresas têm apostado no ativo mais valioso que possuem, o Capital Humano, que nada mais é que o Capital Intelectual das pessoas que compõem a empresa. Este estudo tem como objetivo analisar o Capital Humano da Promoart afim de adotar medidas adequadas de gestão de Recursos Humanos que promovam melhores resultados à organização, levando em consideração a relevância da temática como alternativa para o desenvolvimento organizacional. Para realização deste, fez-se uso das pesquisas descritivas, bibliográficas, documental, campo e estudo de caso. Para coleta de dados fez-se uso dos instrumentos entrevista com os colaboradores da empresa, bem como aplicação do questionário. A análise dos dados possibilitou evidenciar a importância da valorização do Capital Humano para o desenvolvimento organizacional e sua relação com a motivação e o comprometimento. Desta forma, constatou-se que o Capital Humano é o único ativo intangível e diferenciado capaz de aumentar a competitividade de uma empresa no mercado. No entanto, na organização estudada observou-se que esse recurso pode ser melhor trabalhado com maior participação e compartilhamento dos envolvidos.

**Palavras-chave:** Era da informação. Conhecimento. Capital Humano.



## **ABSTRACT**

In the age of information age knowledge is the most important organizational resource of an organization, and to keep and develop it, the companies have invested in the most valuable asset they own, Human Capital, which is nothing more than the intellectual capital of people that make up the company. This study aims to analyze the Promoart's human capital in order to adopt appropriate measures for human resources management to promote better results for the organization, taking into account the relevance of this topic as an alternative for organizational development. For achieving this, we did descriptive, bibliographical, and documentary research, besides field and case study. For data collection, we made use of the instruments, interview with the company's employees, as well as the questionnaire. Data analysis made it possible to highlight the importance of enhancement of human capital for organizational development and its relationship with the motivation and commitment. Thus, we find that the human capital is the only intangible object, differentiated and able to increase the competitiveness of a company in the work market. However, from the company we studied was observed that this process can be worked better with greater participation of the workers involved.

**Keywords:** Information age. Knowledge. Human capital

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Hierarquia das necessidades segundo a teoria de Maslow.....	37
Figura 2	Motivação e o comprometimento de pessoas.....	40
Figura 3	Organograma de hierarquia da Promoart.....	47

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Gênero do entrevistado.....	49
Gráfico 2	Faixa etária do entrevistado.....	50
Gráfico 3	Grau de escolaridade.....	51
Gráfico 4	Tempo de empresa.....	52
Gráfico 5	Cargo dos colaboradores.....	53
Gráfico 6	Disponibilidade de materiais e equipamentos.....	54
Gráfico 7	Reconhecimento no trabalho.....	55
Gráfico 8	Recursos materiais x Capital humano.....	56
Gráfico 9	Grau de importância no trabalho.....	56
Gráfico 10	Desenvolvimento do colaborador.....	57
Gráfico 11	Grau de importância para com a missão da empresa.....	58
Gráfico 12	Oportunidade de aprendizado.....	59
Gráfico 13	Práticas de gestão de pessoas.....	60
Gráfico 14	Grau de motivação na empresa.....	61
Gráfico 15	Salários e benefícios.....	62
Gráfico 16	Instalações físicas.....	63

## LISTA DE TABELA

Tabela 1	Dados, Informação e conhecimento.....	17
----------	---------------------------------------	----

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DP	Departamento Pessoal
LTDA	Limitada
MBA	Master of Business Administration – Mestrado em Administração de Negócios
PDV	Ponto de Vendas
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>CONHECIMENTO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>As dimensões do conhecimento.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Transformando o conhecimento em riqueza.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>Capital intelectual.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Estrutura do capital intelectual.....</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>CAPITAL HUMANO: TEORIAS E CONCEITOS.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>A adição de valor ao capital ativo de uma organização.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>A combinação do capital humano.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3</b>	<b>A importância da valorização do capital humano dentro de uma organização.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>Motivação.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Teorias motivacionais.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Motivação, comprometimento e o capital humano.....</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de pesquisa.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>Universo e amostra.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3</b>	<b>Coleta e análise de dados.....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1</b>	<b>Histórico.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2</b>	<b>Estrutura organizacional.....</b>	<b>46</b>
<b>5.3</b>	<b>A área de recursos humanos e o capital humano da Promoart.....</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA PROMORAT.....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXO A – ORGANOGRAMA DA PROMOART.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os modelos clássicos de gestão, com base nas características da sociedade industrial, englobavam uma visão restrita sobre o papel do ser humano nas organizações. No entanto, as ações voltadas ao aproveitamento do total potencial dos trabalhadores eram tratadas de forma restrita. A atual vivência de negócios exige exatamente a superação dessas limitações.

Na sociedade, gestão do conhecimento torna-se indispensável a utilização por completo do potencial criativo e inovador encontrado em todos os trabalhadores de uma determinada organização, mas que somente se efetiva quando corretamente aplicado e desenvolvido.

No início da década de 90 com as inovações da TI (Tecnologia da Informação), surgiu uma nova gestão formada com o objetivo de propiciar o desenvolvimento organizacional rumo ao sucesso. Com um olhar sistêmico, as empresas buscam uma nova gestão, que visam valorizar o seu próprio capital humano. Projetando-se para o futuro, as empresas desenvolvem artifícios que as possibilitem aumentarem a participação no mercado por meio do capital humano.

O capital humano são as pessoas que constituem uma organização. É a retenção, manutenção e o desenvolvimento de talento, habilidades, competências e conhecimento que as pessoas que compõem uma empresa possuem. Quando bem trabalhados, esse capital que não tem valor mensurável, proporciona grandes sucessos às empresas que se utilizam desse ativo. Esse capital agrega valor tanto às pessoas quanto à organização e é um diferencial eficaz no desenvolvimento organizacional.

A motivação e o comprometimento das pessoas apenas são obtidos por necessidades que variam de indivíduo para indivíduo, por vontade própria, produzindo diferentes arquétipos de comportamento. Ainda que uma pessoa receba ordens a serem cumpridas, e esta por sua vez forem contra a sua vontade, ela sempre terá o poder de decidir se dará ou não o que de melhor possui. Por isso, é necessário encontrar meios de acompanhar, mensurar e gerenciar o seu capital humano. Define-se então, que o que realmente compõe o corpo de uma organização, são as pessoas.

A Promoart é uma empresa maranhense fundada em 16 de março de 2010 atualmente composta ainda pelos dois Dirigentes, uma Diretora Executiva e 46

funcionários, com espaço físico próprio. Ampliou seu Cnae (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) que antes era somente para Promoção de Vendas e Organização de eventos, feiras e congressos, e hoje possui abrangência para trabalhar também com Seleção e agenciamento de mão-de-obra, Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial, Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação e Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática.

Tendo em vista a temática e dado o exposto, este estudo visa responder ao seguinte questionamento: “Como implementar práticas e ferramentas de gestão de pessoas na Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia Ltda., afim de analisar a valorização do capital humano e seu grau de importância para a retenção de talentos? ”.

Para responder o questionamento, tem-se em vista analisar a valorização do capital humano da Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia Ltda., afim de encontrar e adotar medidas adequadas de gestão de RH (Recursos Humanos) que promovam melhores resultados à organização, levando em consideração a relevância da temática como alternativa para o desenvolvimento organizacional. Como objetivos específicos tem-se: levantar um referencial teórico relacionado ao tema, pontuar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores em relação às ações da empresa frente o capital humano, verificar a influência do Capital Humano sobre o desenvolvimento organizacional, demonstrar a relação da valorização do capital humano com a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Para atingir esses objetivos, buscou-se respaldo nas abordagens quantitativas e qualitativas, e nas pesquisas descritivas, bibliográficas, campo e estudo de caso.

Esta pesquisa tem grande relevância para a empresa estudada, pois irá mostrar a importância do capital humano que se assim valorizado gera um ambiente de trabalho positivo onde o foco é o fator humano e presa-se pelo relacionamento, desenvolvimento e crescimento deste recurso, alcançando vantagem competitiva no mercado.

Para o meio acadêmico, a contribuição deste estudo é proporcionar informações sobre a gestão do capital humano dentro de uma organização. Este trabalho tem a importância de mostrar como as empresas estão valorizando o seu capital intangível, para terem um ambiente propício ao trabalho. Em todas as



pesquisas e teorias verificadas por meios bibliográficos, autores e estudiosos conceituados, apresentam a ideia de que o capital intelectual se refere a trocas de experiências e conhecimentos entre os colaboradores, pelo fato do referencial da empresa serem as pessoas que nela trabalham, mostrando deste modo a valorização do que chamamos de capital humano.

O trabalho está estruturado sete Capítulos: o Primeiro, Introdução, relata e contextualiza a temática, a problematização, os objetivos e a justificativa; Já o Segundo, aborda o conceito e dimensões do conhecimento, assim como o conceito e estrutura do capital intelectual; No Terceiro, apresentam-se teorias e conceito acerca do capital humano, bem como adição de valor, combinação e importância do capital humano, conceito e teorias da motivação, e, relação da motivação, comprometimento e capital humano; O Quarto Capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos, descrevendo o tipo de pesquisa, o universo, a amostra, a coleta e a análise dos dados; No Quinto caracteriza-se o objeto de estudo, a Promoart, apresentando seu histórico, estrutura organizacional e demonstrando a área de recursos humanos e o capital humano da empresa; O Sexto, expõe a análise dos resultados obtidos. Por fim, o Sétimo Capítulo apresenta as considerações finais do trabalho seguidos das referências, apêndices e anexos.

## 2 CONHECIMENTO

O conhecimento foi se desenvolvendo junto com os primórdios, na época do homem que pensa (*homo sapiens*), quando houve os desenhos nas rochas das cavernas e o domínio do fogo, já demonstravam um desenvolvimento de um raciocínio, que tempos mais tarde viria a ser chamado de conhecimento.

As empresas vivenciam uma era em que o conhecimento e a informação são armas competitivas no mercado, um diferencial em questão, tendo maior valor do que os recursos materiais.

Thomas A. Stewart (1998) diz:

Drucker cunhou, de fato, o termo “Trabalhador do Saber”, no final dos anos 1950. Damo-nos conta de que o conceito já tem 40 anos e argumentou, consistentemente, ao longo do tempo, que as empresas não haviam aumentado a produtividade dos seus trabalhadores do conhecimento, apesar de terem feito disparar a produtividade do trabalho industrial.

Eu então, pus-me a olhar para uma série de áreas da vida econômica relacionadas, e o que via era óbvio: o cada vez maior conteúdo em saber dos produtos correntes do dia-a-dia, a importância crescente do conhecimento na cadeia de valor, a viragem no investimento empresarial dos equipamentos fabris habituais para os baseados em informação e comunicação, a mudança no mercado de trabalho. A minha conclusão não se faz esperar: o conhecimento estava no que comprávamos e vendíamos, a era o mais importante processo nos negócios.

Os ativos que criavam e manipulavam o saber, ou seja, os próprios seres humanos, os sistemas e as estruturas, as relações com clientes e consumidores eram os mais importantes, apesar de raramente sugerem no balanço de contas das empresas. STEWART (1998, p. 107)

A partir da citação de Stewart, verifica-se que o conhecimento se tornou o principal produto que é oferecido ao mercado. Deste modo verificar o capital intelectual e o valorizar, tornou-se a atividade mais viável e importante para as organizações.

Nota-se que a necessidade de focar no conhecimento como recurso primordial para a sociedade, o fixa como um recurso ilimitado e renovável, enquanto que os materiais cessam, e em muitas situações, são difíceis de ser substituídos.

Para que se possa entender o conceito e a mensuração deste novo intangível, é necessário começar-se com a definição de dado e informação, para assim compreender o conceito de conhecimento.

Conforme Angeloni (2003), para se definir o que é conhecimento é necessário distinguir os termos dado, informação e conhecimento. Os dados são descrições formais e estruturais, informam um estado da realidade. Pode ser um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 2). Os dados nada mais são que fontes os quais será preciso caracterizar formas e estruturas para que se chegue à realidade.

A informação não possui sentido próprio, é a representação significativa de dados, resultando em relações entre os fatos, “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p.32). A informação é o significado dos dados, é o que vem a ser de fato as formas e estruturas interpretadas.

O conhecimento é o conjunto de informações, não o acúmulo, “significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral” (ANGELONI, 2003, p. 16). É o processamento das informações reais interpretadas por meio dos dados. É a compreensão do que representa realmente cada dado fornecido.

Tabela 1 - Dados, informação e conhecimento

<b>DADOS</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>
Simples observações sobre o estado do mundo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilmente estruturado;</li> <li>• facilmente obtido por máquinas;</li> <li>• frequentemente quantificado;</li> <li>• facilmente transferível.</li> </ul>	Dados dotados de relevância e propósito: <ul style="list-style-type: none"> <li>• requer unidade de análise;</li> <li>• exige consenso em relação ao significado;</li> <li>• exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• de difícil estruturação;</li> <li>• de difícil captura em máquinas;</li> <li>• frequentemente tácito;</li> <li>• de difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: DAVENPORT, 1998.

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

Após o reconhecimento dos dados e o seu processo para se tornar informações, o passo seguinte da interpretação é o ato de conhecimento. Saber integralmente a relevância de tudo que foi transmitido.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.24) definem:

As habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente: eles se desenvolvem com o tempo, através de um processo em que a soma de informações são reunidas e interpretadas. Esse processo pode ser definido como uma progressão ao longo de um *continuum* de dados, passando por informações, até o conhecimento.

Para se chegar ao conhecimento é necessário passar por um processo lento. Obtêm-se primeiro os dados, transforma-se estes em objetos de informações e somente então surgirá o conhecimento. Angeloni (2002) propõe um modelo de estudo o qual ele desmembra o conhecimento em três dimensões. Esse desmembramento facilita o entendimento do que cada dimensão representa ao todo no processo do conhecimento.

## **2.1 As dimensões do conhecimento**

A prática da gestão do conhecimento nas organizações nos últimos tempos tem apresentado um grande crescimento, visto que, esta gestão é capaz de ser considerada uma estratégia competitiva devido qualidade dos seus ativos intangíveis.

As organizações do conhecimento são compostas de três dimensões (ANGELONI, 2002), as quais são a dimensão infraestrutura, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologias.

A dimensão infraestrutura proposta por Angeloni (2002) diz que a gestão participativa é primordial para alterações na cultura e flexibilização na organização, tornando-a competitiva no mercado. Uma infraestrutura adequada consegue sustentar mudanças constantes, oferecendo uma nova gestão com índice de resistência menor, facilitando assim, as adaptações da empresa no ambiente de maior modernidade.

A dimensão pessoas é o foco, pois para Angeloni (2002, p.21), "aprender e desaprender são qualidades, essenciais dos colaboradores inseridos nas organizações", as modificações dentro da empresa nem sempre são satisfatórias por parte dos colaboradores, pois estes acabam relacionando o significado de mudança como ameaça vida profissional. Entretanto, a reestruturação desperta nos colaboradores o quão é importante mudar para competir no mercado global.

A terceira dimensão do conhecimento é a tecnologia, que Angeloni (2002, p. 21) afirma ser "ferramentas as quais sendo disponibilizadas para criar, armazenar, resgatar e distribuir conhecimento". O desenvolvimento tecnológico torna mais ágil a propagação de informação dentro das empresas através das redes de comunicação. Deste modo, uma organização que não possui tecnologia, é caracterizada por inflexibilidade, regressão e estagnação.

As três dimensões da organização do conhecimento são relacionadas diretamente ao capital intelectual, objetivando desenvolver e proporcionar vantagem quando valorizadas.

Segundo Stewart (1998, p.53) descreve que:

A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo. Podem saber um pouco sobre ativos intelectuais codificados, como patentes e direitos autorais. Pode ter uma noção do valor dos outros, como o patrimônio da marca. Podem intuir que o treinamento e a experiência obtidos na curva de aprendizado fazem parte, de alguma forma, de sua base de ativos.

Há uma dificuldade muito grande por parte das empresas em desenvolver as habilidades das pessoas para que seus conhecimentos sejam expostos e colocados em práticas com finalidade de gerar resultados, isso ocorre pelo fato de não terem ciência do real valor que as pessoas agregam, apesar de saberem que na atual condição do mercado elas são de suma importância.

Stewart (1998, p. 69), diz ainda que "o capital intelectual é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado".

As organizações perceberam frente à Era da Informação que o bem mais valioso que elas possuíam estavam em suas mãos, capaz inclusive de manter cada vez mais a empresa competitiva, gerando sucesso e novos lucros. Essa afirmação pauta-se no fato de o conhecimento ser um ativo intangível, sendo assim um pontapé para inovar no mercado, pois consegue suprir as necessidades das empresas, sendo o seu recurso mais produtivo.

## **2.2 Transformando o conhecimento em riqueza**

Dentro da gestão do conhecimento além das dimensões, existe também, duas categorias profissionais diferentes que abordam duas vertentes: uma considera

a gestão do conhecimento como a administração da tecnologia da informação, visto que a outra, a considera como gestão de pessoas.

Na primeira categoria a ênfase é para profissionais com extrema experiência na área de ciências da computação ou na teoria que aborda sistema da informação, pois para eles, o conhecimento pode ser processado nestes sistemas. Essa ideia é recente e muitas consultorias organizacionais estão sendo prestadas no ramo informacional, com criações, desenvolvimento e aplicações de softwares. E isso acontece porque elas acreditam que a TI encontra seus recursos e conhecimentos nas bases de dados armazenados.

Diante dessa fundamentação, Chiavenato (2009, p. 467) afirma:

O problema é que os dados armazenados não constituem todo o conhecimento da organização. Há muito mais conhecimento na cabeça das pessoas que formam a organização e que precisam ser levado em conta.

Na afirmação de Chiavenato verifica-se sim, esta categoria é de suma importância levando em consideração o atual momento vivenciado, que trata diretamente do meio informacional, entretanto, vale ressaltar que não é o suficiente, pois uma organização não é apenas composta por maquinário, mas também por pessoas, e estas por sua vez, retêm grande conhecimento o qual deve ser levado em conta.

Na segunda categoria estão os profissionais que focam na administração, no meio social, nas teorias organizacionais, enfim, nas pessoas. Pois para essa categoria as pessoas são o foco, o conhecimento vem das pessoas.

Essa análise não é recente, no entanto, não vêm crescendo em larga escala. Na verdade, esse conceito visa as pessoas como o meio de chegar ao conhecimento geral de uma organização, claro em comunhão com os sistemas de informação.

Segundo Chiavenato (2009 apud Sveiby 1997) afirma:

As pessoas e suas necessidades vêm primeiro, antes da tecnologia. Esta passa a ser simplesmente uma ferramenta de trabalho para as pessoas, ou seja, uma plataforma que fornece às pessoas o arsenal de dados e informação para que o processo decisório seja democrático, participativo e, principalmente eficiente e eficaz.

Sendo assim, nota-se que a verdadeira riqueza e “mina de conhecimento” de uma empresa, são as pessoas. Todavia, somente gerenciar esse conhecimento é essencial, mas não é o bastante. Têm-se que avaliar, desenvolver e aplicar as duas categorias em conjunto, visto que todas as pessoas da organização retêm um tipo de conhecimento, e o objetivo na verdade é ampliar a capacidade de aprendizagem de cada uma afim de que o conhecimento delas produza resultados e agregue valor tanto a elas quanto à organização.

Segundo Nonaka (1991 apud Lacombe 2005, p. 342) “tornar o conhecimento pessoal disponível para as pessoas que dele precisam na organização é a base da administração do conhecimento. E ocorre em todos os níveis da organização”.

As organizações agregam mais valor, quando valorizam o conhecimento das pessoas que a compõem. Essas organizações são aquelas que têm a capacidade de aprender, manter e também partilhar seus conhecimentos.

Lacombe (2005, p.345) afirma ainda que “já é clássica a afirmação de que, numa época em que a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

O conhecimento é o único bem que não desvaloriza e nem se perde, muito pelo contrário, quanto mais se partilha e desenvolve, mais se tem. É o único recurso que quanto mais se usa mais benefícios consegue atrair para a empresa, agregando cada vez mais valor, enquanto um recurso físico tem desgaste e depreciação com o passar do tempo.

### **2.3 Capital intelectual**

O capital intelectual pode ser abordado por variados autores. Cada um pode ter seu determinado conceito, entretanto, conserva o mesmo significado e importância para a gestão empresarial.

Segundo Stewart (1998):

O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro -, o capital intelectual é intangível (STEWART, 1998, p. 5).

Partindo do conceito de Stewart, o capital intelectual tem sido visto como fonte de riqueza tanto para a organização, quanto para as pessoas que fazem parte da mesma, mas, isso só acontece quando há uma união do conhecimento informacional ao conhecimento pessoal.

Para Chiavenato (2003), o capital financeiro está deixando de ser o ativo mais importante da organização e para ele, este recurso está sendo substituído por outros ativos intangíveis e invisíveis, refere-se ao capital intelectual. E Stewart (1998, p. 61), define o capital intelectual como “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”.

O capital financeiro tinha mais valor na Era Industrial, na Era da Informação, o capital intelectual é o foco. É através do conhecimento existente em toda a organização que é possível obter um diferencial quanto aos seus concorrentes.

O capital intelectual são os benefícios intangíveis que agregam valor as organizações. "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).

No período da Era industrial as organizações que obtinham valor no mercado eram aquelas que tinham bens tangíveis e de valor estimado, como por exemplo um edifício com as instalações comerciais, propriedades e dinheiro, no entanto, na Era da Informação esses bens não tem tanto valor a ponto de deixar uma empresa competitiva frente à outra, pois o que agrega valor ao mercado nessa nova era são as pessoas.

Stewart (1998) considera o capital intelectual de uma empresa quando ela está voltada para o conhecimento. Stewart (1998) afirma também que o capital intelectual é encontrado em três lugares: capital estrutural, capital do cliente e capital humano.

Esta classificação dada por Stewart, relata que os três lugares onde o capital intelectual se encontra estão diretamente ligados e necessitam um do sucesso do outro para proporcionar à empresa o sucesso e competitividade desejados no mercado.



(Chiavenato, 2009, p. 38) afirma que o capital intelectual de uma organização é constituído de três ativos intangíveis:

- I. Capital Interno envolve a estrutura interna da organização, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação. A estrutura interna e as pessoas constituem juntas, o que geralmente chamamos de organização. Além disso, a cultura ou o espírito organizacional também faz parte integrante dessa estrutura interna.
- II. Capital Externo envolve a estrutura externa da organização, ou seja, as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, patentes e a reputação ou imagem da empresa. O valor desses ativos é determinado pelo grau de satisfatoriedade com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes.
- III. Capital Humano é o capital de gente, de talentos e de competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. Não basta ter pessoas. Torna-se necessário uma plataforma que sirva de base e um clima que impulsiona as pessoas e utilize os talentos existentes. Assim, o capital humano é basicamente constituído de talentos e competências das pessoas. Sua plena utilização requer uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsionadora.

O capital interno é o envolvimento da organização, a empresa como um todo, desde as instalações, quanta à estrutura interna, até a cultura organizacional estabelecida. O capital externo envolve os clientes e fornecedores, é a partir deste ativo a organização na grande maioria das vezes consegue informações únicas e valiosas para o seu sucesso, pois trata da relação dos clientes e fornecedores com a empresa. Já o capital humano é o capital das pessoas que constituem a organização, entretanto com um diferencial, está voltado para as competências e talento a serem desenvolvidos e mantidos pela empresa.

Kanaane e Ortigoso (2010 apud Crawford, 1994) afirmam que capital intelectual é entendido como o conhecimento que pode ser convertido em lucro; como o conjunto de ativos que apesar de não estarem refletidos nas demonstrações contábeis tradicionais, geram valor para a empresa e compreende criatividade, ideias, experiências, projetos e processos.

A partir de Kanaane e Ortigoso, verifica-se que o capital intelectual é um recurso intangível, mas rentável para a empresa, visto que, contribui no seu desenvolvimento e agrega valor, tornando-se um diferencial.

E segundo Tinoco (1996, p. 12)

[...] define Capital Intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

É válido ressaltar que o capital intelectual ocasionou grandes mudanças dentro das organizações, visto que o bem material e financeiro deixou de ser tão mais valorizado que o próprio conhecimento, dando lugar assim ao capital intelectual, que abrange a empresa como um todo.

De acordo com Mayo (2003), capital intelectual é a soma de capital estrutural e humano que indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano; é a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior.

Tendo em vista as várias observações dos autores citados, verifica-se de maneira mais sucinta, que o conceito de capital intelectual nada mais é que a combinação e acúmulo de todos os ativos intangíveis que resultam em benefícios também intangíveis para a organização. A própria organização, pessoas e clientes, formam o capital intelectual, e o conhecimento é primordial, pois ele se renova e se valoriza cada vez mais, principalmente quando compartilhado.

Pode-se confirmar tudo isso em uma afirmação de Chiavenato (2009) onde ele cita a perspectiva do capital intelectual.

A perspectiva do capital intelectual mostra que:

- a) Para reter e desenvolver o conhecimento, as organizações devem oferecer um trabalho desafiante que agregue experiências e conhecimentos às pessoas.
- b) O conhecimento proporcionado pelos seus funcionários constitui a riqueza mais importante das organizações.
- c) As organizações precisam desenvolver estratégias claras de ARH para poderem conquistar, reter e motivar seus funcionários.
- d) Os funcionários que detêm o conhecimento são os principais contribuintes para o sucesso da organização.
- e) As organizações precisam transformar-se rapidamente em organizações de aprendizagem para poderem aplicar adequadamente o conhecimento.
- f) Para serem bem-sucedidas na Era da Informação, as organizações devem adotar a perspectiva do conhecimento e investir pesadamente nele. (CHIAVENATO, 2009, p.39)

É necessário que as empresas possam ter o pensamento voltado para a perspectiva do capital intelectual, pois a mesma enfatiza o quão importante é esse ativo dentro de uma organização. Para se envolver cada vez nesse conceito algumas empresas têm se transformado em organizações do conhecimento.

### 2.3.1 Estrutura do capital intelectual

Segundo Stewart (1998) o capital intelectual é dividido em três partes: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Ambas estão ligadas diretamente e precisam uma das outras para que obtenham sucesso tornando assim a empresa uma organização competitiva no mercado.

Assim como Stewart (1998), Edvinsson e Malone (1998, p. 81), também dividem esses fatores ocultos nos seguintes grupos:

Capital humano: composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa;

Capital estrutural: formado pelos equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados

Edvinsson e Malone (1998), afirmam ainda, que o item relacionamento com os clientes, que consta no capital estrutural, pode ser caracterizado em uma nova categoria como capital de clientes, dando ênfase na sua importância em agregar valor à empresa.

Sendo assim, vê-se que, capital intelectual é a soma de tantos outros fatores como: conhecimento, informação, experiência e composto ainda por associações de elementos denominados capital estrutural, capital humano e capital de cliente. Visto que ambos são ligados e dependem uns dos outros para que obtenham seus sucessos, é válido também ressaltar que cada um em seu conceito tem sua importância dentro de uma organização, e que na nova era do conhecimento têm-se observado uma relevância maior ao conceito de capital humano onde a abordagem adentra nos conceitos e valores voltados para o corpo da organização, as próprias pessoas, quanto elas influenciam e tornam-se de real valor quando bem valorizadas.

### 3 CAPITAL HUMANO: TEORIAS E CONCEITOS

Na atual era da informação não se deve ver o trabalho humano apenas na forma de esforço físico, é necessário embasar-se em trabalhadores do conhecimento que sejam criativos, hábeis, inovadores e talentosos.

A teoria do capital humano surgiu na década de 50, por iniciativa de Theodore W. Schultz, que na época era um professor do departamento de economia da Universidade de Chicago, e é tido ainda hoje, como o propulsor da disciplina *Economia da Educação* e da ideia de capital humano. Schultz deu origem à disciplina porque preocupava-se em esclarecer quão importantes eram os rendimentos gerados pelo “fator humano” na produção.

Segundo a publicação de um artigo sem identificação do autor no III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisaesiano no período de 17 a 21 de outubro (2011) diz que:

Os estudos da teoria de Schultz demonstraram que o trabalho humano, quando valorizado e qualificado através da educação, tem grande importância para o desenvolvimento da produtividade econômica, e, portanto, nos lucros do capital.

Partindo desta premissa, têm-se o pressuposto citado por Schultz, que a educação está ligada ao capital humano, e que a mesma seria a base do desenvolvimento econômico. Theodore W. Schultz deu o primeiro passo para que houvessem novos estudos através de sua pesquisa, e que outros estudiosos formulassem então novos conceitos com base em sua teoria. Verifica-se nesta vertente que o capital humano quando bem trabalhado, avaliado e utilizado é considerado um fator de desenvolvimento organizacional, pois não basta somente lidar com o que se vê e conhece, é preciso buscar o que ainda não foi possível compreender, atingir o intangível, o imensurável, o conhecimento.

Antunes (1999, p. 102) afirma que:

As organizações necessitam apoiar-se no Recurso Humano do Conhecimento e não no recurso humano da força braçal; a tecnologia; à medida que por um lado supre este fator, por outro lado demanda pelo potencial humano da inteligência.

Sendo assim, pode-se afirmar que a empresa busca trabalhadores inteligentes que utilizem seu tempo e seu talento em busca de soluções inovadoras para si e para a organização.

O financeiro tem grande poder na organização, entretanto o dinheiro não tem a capacidade de pensar e movimentar-se por si só, se não houver alguém que saiba como investi-lo de nada adiantará possuí-lo. Do mesmo modo que as pessoas possuem a capacidade de se reinventar, aprender e desenvolver novas formas de desempenhar suas atividades, as máquinas atuam muitas vezes melhor que o ser humano, mas não podem raciocinar, imutar e fazer nada além do que foram programadas.

O capital humano para Edvinsson e Malone (1998, p.31), são todas "capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências individuais dos empregados e gerentes", e as empresas estão entendendo que somente estas características não são suficientes para a empresa aumentar o seu ativo intangível, é preciso o complemento diferencial: criatividade e inovação.

O capital humano é sim muito importante para a organização, contudo, para se pôr em prática tudo que envolve esse ativo, é necessário perceber o diferencial de cada indivíduo e ver a melhor maneira alavancar o seu potencial na empresa, desenvolvendo-o com novas estratégias.

Para Stewart (1998) "capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultem em inovação".

Neste ponto nota-se que o indivíduo precisa ser hábil e proativo além de talentoso e criativo, que já é uma característica do capital humano. Precisa se fazer capaz de gerar bons resultados para a organização e para si próprio. Daí entende-se que o colaborador que não se utiliza do "pensar", só evolui em atividades maquinais, o que não agrega mais valor às organizações atuais. No entanto, isso não quer dizer que tais colaboradores sejam isentos de habilidades ou talentos, na verdade o que comumente acontece é que os empregadores diversas vezes não utilizam de boas estratégias para extrair deles suas melhores habilidades e talentos ainda não conhecidos.

As empresas apesar de saberem que o capital humano é a maior fonte de conhecimento para a organização, muitas das vezes não sabem como lidar ou como cultivar e reter as habilidades, o talento e o próprio conhecimento do seu pessoal.

Nesses casos nem sempre é a falta de informação sobre o tema, mas sim, a falta de planejamento e estratégias eficazes para gerar recursos que possibilitem que essa operação ocorra com sucesso.

Paiva (2001), diz que deriva dos conceitos de "capital fixo" (maquinaria) e "capital variável" (salários). O "capital humano" (capital incorporado aos seres humanos, especialmente na forma de saúde e educação) seria o principal fator do desenvolvimento econômico desigual entre países. A partir de Paiva, verifica-se que o conceito de capital humano se relaciona diretamente com as pessoas. Com a valorização delas, desde o âmbito expertises, talentos e bem-estar, até a questão financeira, voltada para os benefícios salariais.

Conforme Chiavenato (1999, p. 30):

As pessoas eram vistas como meros recursos, mas com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que por sua vez passaram a serem reconhecidas como o mais precioso recurso de uma organização. Antes o ativo principal era a parte financeira e as pessoas eram passivas na organização, hoje elas fazem parte do ativo, pois, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento.

Na Era Industrial havia uma supervalorização aos bens tangíveis, o que com o decorrer do tempo foi se modificando. A valorização da pessoa humana como ativo da empresa ganhou poder, mesmo que as vezes ainda se perceba uma certa dificuldade por parte de algumas empresas em utilizar-se desse capital.

Por isso nesse sentido Kanaane (1999, p. 45), diz que:

A administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanística que traz entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores locais do contexto organizacional.

A nova administração de recursos humanos tem ênfase nas pessoas, o quanto elas têm se desenvolvido, o quanto têm contribuído e de que maneira podem contabilizar o seu conhecimento para o bem da empresa.

Stewart (1998, p. 77), enfatiza:

O capital humano é o local onde tudo começa: a fonte de inovação. Se o capital intelectual é uma árvore (uma das metáforas de Leif Edvinsson), os seres humanos são a seiva – em algumas empresas, as seivas – que a fazem crescer. O dinheiro tem o poder, mas não

pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam.

Tudo se inicia pelo capital humano. A prioridade é o capital humano, este é o ativo intangível mais importante de uma organização.

Capital humano seria então “A capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes” (SAINT-ONGE<sup>1</sup>, 1996, apud STEWART, 1998, p.68) como sendo “a fonte de inovação e renovação” dentro da empresa (Stewart, 1998, p.68).

O capital humano passou a ser visto e valorizado, a partir da nova perspectiva de gestores e empregadores de que os colaboradores são o elo entre a empresa e o mercado, e mais ainda com o cliente, pois este é possuidor de informações que não estão obteníveis à empresa, e é sempre bom manter uma relação saudável no tripé organização, colaborador e cliente.

Desse modo cada vez mais as empresas têm buscado o crescimento e preservação das pessoas, pois o capital humano denota o quão importante se faz esse ícone dentro de uma organização.

No conceito de Mayo (2003), o capital humano refere-se às pessoas em si, que emprestam à organização, o seu conhecimento pessoal, a sua capacidade individual e o seu compromisso e experiência de vida.

Schmidt e Santos (2002), abordam um conceito que integra o raciocínio descrito por Mayo (2003), pois afirmam que o capital humano de uma organização aumenta à medida que esta, utiliza mais o que as pessoas sabem, e quanto maior for a quantidade desses colaboradores, mais úteis serão à organização, pois essas pessoas, por agregarem valor à organização, por possuírem talento e experiência, criam produtos e serviços que se tornam os motivos pelos quais os clientes fidelizam-se à elas e não procuram a concorrência.

Contudo é importante levar em consideração a capacidade de desenvolver e recuperar os conhecimentos, as ideias, compartilhar experiências próprias e assim construir um ambiente com perspectiva de aprimoramento do potencial colaboradores, transformando-o em um diferencial competitivo para a organização.

O capital intelectual é representado em grande maioria pelo capital humano. Este por sua vez é composto pelas pessoas que constituem a organização.

O capital humano é nada mais nada menos que o próprio capital intelectual, no entanto voltado para as pessoas, para as habilidades e talentos que cada uma possui, na retenção de cada uma delas dentro da organização.

### **3.1 A adição de valor ao capital ativo de uma organização**

Segundo Dallosto (2010) “ativo vem de um termo da linguagem dos profissionais da área de contabilidade. Então as pessoas de uma organização chamamos de ativo humano por gerarem valor para si próprias e para outros.” São as pessoas que fazem com que o capital intelectual da empresa cresça, provocando mudanças e promovendo assim o desenvolvimento da organização.

Segundo Mayo, (2003, p. 15): “o conceito de valor pode ser aplicado de dois modos distintos: o que eles valem para nós e o valor que adicionaram para outros”.

As pessoas “emprestam” seu capital humano para uma organização porque esperam receber algo de valor - existem diferentes formas - como retorno. Na realidade a estratégia das empresas têm sido a oferta de oportunidade de desenvolvimento, com o intuito dos colaboradores se empenharem cada vez mais para fornecer o que tiverem de melhor, no caso o seu conhecimento.

Segundo Mayo, (2003, p. 17):

As pessoas se tornam ambas as coisas, um ativo – capaz de gerar valor para outros – e um interessado. E supondo que as selecionamos acertadamente, não vamos querer perdê-las. Assim, o princípio de que um cliente só mantém negócios com a empresa quando se encontra satisfeito também, se aplica aos funcionários. Eles não são um mero recurso, como a eletricidade, que pode ser ligada e desligada conforme necessário. As pessoas são os elementos geradores de valor decisivos que temos, qualquer que seja a natureza da organização; e, se esta se baseia exclusivamente no conhecimento – como acontece com muitas –, então as pessoas são, na verdade, os únicos elementos que têm importância.

Vê-se a partir dessa afirmação que a empresa ela precisa essencialmente do seu capital humano para obter competitividade no mercado, mas não é o suficiente, pois ela precisa também de estrutura para dar suporte ao seu capital. Essa estrutura volta-se para o capital estrutural, que relaciona sistemas de informação, gerencial, de processos, e funciona como um pilar para sustentar o desenvolvimento do capital humano.



O consultor empresarial Jair Moggi (2003) em uma entrevista para a Folha de São Paulo, diz que: “Uma empresa que se pauta somente pela lógica e pelo que é material e visível e se esquece de olhar além, de vislumbrar o funcionário em suas emoções, desejos e fraquezas, está lidando mal com sua principal riqueza, que é o ser humano”.

Essa situação citada por Moggi é verdadeira em alguns casos, e normalmente as empresas em que isso ocorre não obtêm retorno por parte das pessoas, pois as mesmas não se sentem valorizadas. A organização que dá valor às pessoas que a compõem, e que verifica a real necessidade delas afim de desenvolvê-las, desfrutando das vantagens que somente o capital humano pode agregar para a empresa.

Mayo, (2003, p. 16), destaca:

Os conceitos de ‘ativos humanos’ e de ‘capital humano’ são complementares. É o valor intrínseco de nosso pessoal que compõe o capital humano disponível para nós, e, ao mesmo tempo, esse valor é um ativo criador de valor.

A afirmação de Mayo enfatiza que apesar de parecerem ser a mesma coisa, ativo humano e capital humano têm conceitos diferentes, porém se completam, visto que o capital humano são as pessoas e seu conhecimento, seu talento e necessidades internas e externas, enquanto que o ativo humano é o valor que o conhecimento do capital humano agrega às organizações.

Stewart, (1998, p.75) diz:

Todos enchemos a boca para falar sobre a importância do ativo humano; porém, a verdade é que alguns funcionários realmente são ativos valiosíssimos, mas outros são apenas custos, muitas vezes altamente irritantes. É preciso descobrir quem é quem.

O ativo humano é formado pelo capital intelectual e agregado de ativos intangíveis, considerado um diferencial competitivo na era da informação. As empresas têm investindo cada vez mais nesse capital, para que agreguem valor no mercado tanto para a organização quanto para as próprias pessoas que o possuem.

De acordo com Mayo, (2003, p. 15):

O capital é rotulado como deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser “restituído”. Podemos considerá-lo realmente como

propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização, pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. Assim como investimos e cuidamos de nosso capital financeiro, parece lógico que devamos fazer o mesmo com nossos funcionários.

O investimento e cuidado com o capital humano de uma organização deve ser na mesma medida que o tomado em relação ao capital financeiro, pois o capital humano é o único ativo que apesar de receber investimento não precisa ser restituído já que trata-se de um investimento para as pessoas que a empresa quer desenvolver e manter dentro de sua estrutura, levando em consideração o fato de que a pessoa é a real detentora do capital, e esta por sua vez também tem o poder de decidir até quando quer compartilhar seus conhecimentos com a organização.

Segundo Stewart, (1998, p. 76): “o valor marginal do investimento em capital humano é cerca de três vezes maior do que o valor do investimento em equipamentos”. Para o autor, existe uma relutância em distinguir o custo de se remunerar os colaboradores, do valor de investir neles.

Existem algumas coisas que as pessoas buscam bem mais que apenas pagamentos de salários. Mayo, (2003) destaca exemplos do que as pessoas se mostram interessadas: trabalhos interessantes e desafiadores; estar associado a uma organização com boa reputação; status e autoestima; reconhecimentos; oportunidades de crescimento pessoal e de desenvolvimento de carreira, etc.

Mayo, (2003, p. 17) contribui dizendo que:

O modo pelo qual provemos valor às pessoas irá condicionar sua motivação, seu comprometimento e sua lealdade – e conseqüentemente a contribuição desses funcionários na adição de valor a outros interessados.

Quando a concepção de valor se restringe a termos exclusivamente financeiros, a compreensão do equilíbrio de que tanto necessitamos fica seriamente comprometida. Nesse ponto, vale a pena uma pausa para observar as deficiências dos sistemas contábeis que dominam o modelo atual de negócios e que podem até mesmo atuar contra a maximização da criação de valor.

A empresa que valoriza o seu capital humano, faz com que as pessoas que a compõem sintam-se importantes para a organização, motivadas e comprometidas com os resultados. O contrário acontece quando uma organização faz de seus colaboradores objetos, não têm respeito pelo profissional que têm, e menos ainda com o que de melhor ele pode agregar à empresa.

As empresas têm que estar comprometidas com as pessoas, por isso Kanaane (1999, p.25) afirma:

Elas necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.

Kanaane enfatiza bem o objetivo do atual conceito do termo gestão de pessoas, que é gerenciar o capital humano por meio da administração com pessoas e não de pessoas, pois estas não são recursos passivos, e sim ativos e vivos dentro de uma organização.

Como Stewart (1998, p.90) diz “[...] podemos alugar as pessoas, mas não podemos possuí-las.” E Schultz (1967, p. 20) completa: “[...] o capital humano, não pode ser negociado conforme ocorre com o capital comum”. Nas empresas que trabalham com o novo modelo de gestão baseada no conhecimento, o capital humano é valorizado e o compartilhamento é estimulado para que se possa multiplicar, visto que, as empresas têm percebido que as pessoas são detentoras de um ativo que é tão eficaz para o desenvolvimento organizacional quanto tecnologia da informação.

### **3.2 A combinação do capital humano**

Os indivíduos são responsáveis pelo seu próprio capital humano, e o levam até as empresas, e através do ofício são capazes de agregar ainda mais valor para a mesma do que como colaboradores isolados, pois, existe um compartilhamento de ideias, conhecimento e talentos. Partindo desta vertente, Mayo, (2003) afirma que os colaboradores formam o capital estrutural, e que para caracterizá-lo, surgiram vários termos.

Segundo Dallosto (2010 apud Mayo, 2003):

Capital social: as pessoas são mobilizadas em equipes para criar novo capital intelectual. Se há confiança entre elas e se há entusiasmo pelo trabalho, elas terão prazer em trabalhar juntas e em compartilhar e trocar conhecimento e ideias. Construir essa confiança pode, por si só, tornar-se um investimento, ao propiciar oportunidades para que as pessoas se encontrem. Equipes de projeto, grupos de trabalho, seminários de intercâmbio – são todas as atividades que promovem o capital social.

Capital emocional: Os ativos, como paixão, obsessão, motivação, desejo, inovação e conhecimento, são elementos críticos para criar

produtos, serviços e relacionamentos que produzem lealdade vitalícia dos clientes e dos colegas simultaneamente.

Capital relacional: descreve a rede de relacionamentos que acontece dentro e fora da organização e que faz com que ela funcione eficazmente. A importância dos relacionamentos, tanto internos como externos, é tamanha que as empresas deveriam estar sempre atentas a eles e usar de toda cautela antes de rompê-los.

Capital de conhecimento: é o principal responsável pelo valor da corporação. Trata de componentes relativos ao cliente, componentes humanos e estruturais, todos trabalhando conjuntamente em um ambiente positivo de aprendizagem organizacional para produzir o capital do conhecimento. Ele surge diariamente, por meio da solução de problemas, experimentação, erros, mudança de ambiente e de mercado, projetos, novas ideias, e assim por diante. Cada pessoa envolvida se enriquece por meio da extensão de seu próprio conhecimento.

Cada termo citado por Dallosto parte do individual buscando sempre agregar valor no coletivo. Observa-se então que a combinação do capital humano dentro de uma organização em alusão a esses termos, visa integrar cada colaborador com suas atividades e com as dos outros, fazendo com que o mesmo ative seu conhecimento e suas experiências em busca de um potencial ainda maior.

### **3.3 A importância da valorização do capital humano dentro de uma organização**

Dentre os fatores que contribuem para que uma empresa não invista em seu capital humano é a falta de informação e conhecimento sobre a temática, pelo fato de o conhecimento ser um recurso intangível, de não poder ver os resultados que ele é capaz de gerar e por não ser mensurado.

Existe ainda outra vertente dessa não valorização, o fato das pessoas ainda serem vistas e tratadas como propriedades da empresa, objeto material, que não possuem perspectivas, sentimentos e expectativas quanto à sua própria vida e suas próprias ideias. Outra questão que é muito comum são as condições de trabalho do funcionário, o foco apenas no crescimento financeiro gerando lucro, pois afeta a relação de gestor-colaborador, o que limita a capacidade de trabalho.

Ainda se tem a ideia de que investir em programas de treinamentos e desenvolvimento para aprendizagem de novas habilidades será um custo sem retorno, perda de dinheiro e tempo, entretanto não deveria ser visto por esse lado, pois, o conhecimento aplicado seria para melhorias tanto do funcionário quanto da empresa.

A valorização do capital humano é importante para a empresa por que a mesma passará a focar no potencial e talento de seus funcionários, reconhecendo-os como verdadeiros profissionais que são e não desmerecendo sua função. Isso acarretará em investimentos que serão designados ao seu capital intelectual, levando em consideração que o capital humano de uma organização é um ativo intangível pertencente ao próprio indivíduo, recurso ativo e propulsor do desenvolvimento organizacional.

Medeiros (2001, p. 31) diz que:

O ser humano é o melhor negócio que qualquer empresa possa utilizar para superar seus próprios desafios. As pessoas integradas na organização contribuem na geração de resultados financeiros satisfatórios.

Deste modo, vê-se a real importância que o capital humano tem para uma organização, encontrando e entendendo que o ser humano é o elo entre a organização e o seu cliente, que nada mais é que uma das peças fundamentais de um negócio. Vale ressaltar, que as pessoas são fontes de conhecimento, e este quando bem utilizado propaga o sucesso das empresas.

### **3.4 Motivação**

Antes de se falar da relação de capital humano com a motivação humana, é necessário ter uma definição breve da mesma.

A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas, e dentro de uma mesma pessoa através do tempo. Assim, a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais (CHIAVENATO, 2000, p.128).

Dentro do conceito de Chiavenato percebe-se que motivação é o que incentiva a pessoa a almejar cada vez mais seus objetivos, e cada qual tem sua motivação própria, e condicionada às suas necessidades pessoais e individuais.

Robbins (2009, p. 48) que descreve a Motivação como “[...] a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”.

Robbins, no entanto, relata que esse conceito envolve a capacidade que a motivação tem de satisfazer seus desejos. Quanto mais se alcança o quer, mais se sente incentivado e entusiasmado para ir além.

Assim Maximiano (2000, p.299) diz que a “motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”.

Partindo desta premissa, têm-se um conceito totalmente adverso dos demais. Vê-se por exemplo que motivação é toda e qualquer ação que o ser humano pratica com intuito de alcançar determinada meta, independente do que seja.

### **3.5 Teorias motivacionais**

Na década de 30, foram realizadas pesquisas referente às causas motivacionais das pessoas. Nesta situação surgiu a teoria das relações humanas, com foco nas pessoas e mais ainda em o que as satisfaziam. Essa teoria afirma que pessoas satisfeitas produzem mais, e apesar de não ser totalmente verdade, porque em alguns casos isso não ocorre, têm-se um embasamento a partir dessa teoria.

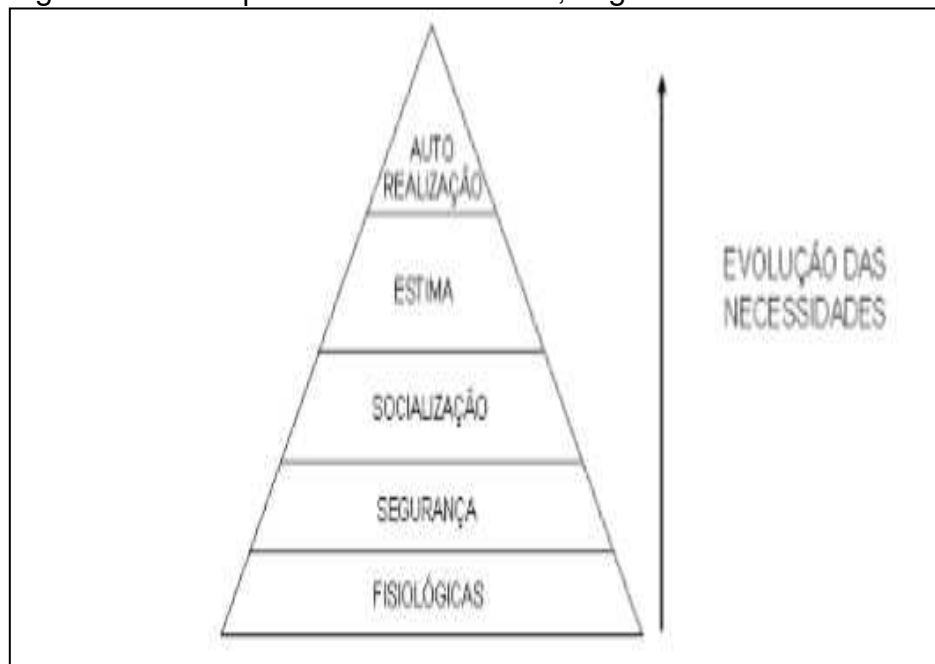
Existem diversas teorias a cerca dessa temática, mas as mais citadas por Robbins (2009) e Chiavenato (2004) são: a Teoria de Herzberg, que sugeriu uma

distinção entre fatores higiênicos e fatores de motivação no trabalho. A Teoria de Maslow, que por sua vez, organizou a hierarquia das necessidades, partindo das necessidades mais básicas, o que é necessário para a sobrevivência humana, chegando até a necessidade de auto realização. A Teoria proposta por McGregor, de duas visões distintas do ser humano: uma delas, negativa, chamada de Teoria X e outra, basicamente positiva, chamada Teoria Y.

Para Chiavenato (2004, p.429) “a teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana”, pois define as cinco necessidades humanas geradoras de motivação. Todas as pessoas possuem necessidades insatisfeitas, e quando estas conseguem ser supridas, aparece outra em seu lugar.

A figura a seguir apresenta a hierarquia das necessidades proposta por Maslow:

Figura 1: Hierarquia das necessidades, segundo a teoria de Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p.311)

Quanto a Teoria de dois Fatores Robbins (2009, p. 50), diz que:

A teoria proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, parte da ideia de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode muito bem determinar o seu fracasso ou sucesso.

A relação do trabalho com o indivíduo é a mesma para todos, no entanto, cada um possui uma motivação própria, independente desta ser oriunda de fatores externos (da própria organização), ou ser interna (da própria pessoa).

Chiavenato (2004) diz que na Teoria dos dois Fatores a motivação é resultado de fatores que se dividem em duas categorias. Uma delas consiste dos fatores higiênicos, que se associam ao contexto do trabalho, ou seja, “com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si” (CHIAVENATO, 2004, p. 479), ou seja, o que insatisfaz na grande maioria das vezes os colaboradores não é o trabalho a ser realizado, mas sim, o ambiente em que estes trabalham.

Chiavenato (2004) diz que os fatores higiênicos se referem ao salário, as políticas e diretrizes da organização, o estilo de supervisão, as condições ambientais de trabalho, a segurança na empresa e as relações com os colegas, superiores e subordinados. Trata-se de fatores de entorno que se relacionam com as fontes de insatisfação no trabalho. Quanto à segunda categoria proposta por Herzberg, os fatores motivacionais ou satisfatórios, relacionam-se com o conteúdo do trabalho e envolvem o trabalho em si, a responsabilidade, o crescimento e progresso, e a realização pessoal. Relacionam-se esses fatores com as fontes de satisfação no trabalho.

Maximiliano (2000, p.138) a respeito da Teoria Herzberg diz:

A teoria dos dois fatores, em essência, afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende à necessidade e produz satisfações completamente diferentes das que estão associadas ao ambiente ou as condições de trabalho.

Os fatores motivacionais referem-se às necessidades do topo da hierarquia, enquanto que os fatores higiênicos dizem respeito àquelas que se localizam na base da pirâmide proposta por Maslow. Deste modo essa teoria explana o motivo pelo qual algumas pessoas prezam mais pela atividade executada, que pelos propriamente pelos benefícios oferecidos por ela. Por fim, Maximiano, (2000, p. 319) diz “quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importantes se tornam os fatores higiênicos”



Em partes a teoria de Herzberg se relaciona com a teoria de Maslow quando diz que níveis mais baixos da necessidade do homem possui pequeno efeito motivacional quando se têm um padrão de vida mais elevado.

A teoria de McGregor pressupõe duas vertentes quanto à motivação humana, a teoria X que diz que o homem ele é preguiçoso e não tem prazer pelo trabalho, só produz ou se esforça para realizar uma atividade de maneira correta caso seja controlado, chamado à atenção ou mesmo punido. Enquanto que a teoria Y, tem visão diferente, pois afirma que o homem é responsável e sente-se interessado pelo seu trabalho, e para que produzam de forma eficiente, basta que seja motivado por suas necessidades externas, como sua valorização pessoal e profissional, novos desafios e até mesmo seu relacionamento no ambiente de trabalho.

### **3.6 Motivação, comprometimento e o capital humano**

Existem pessoas que conseguem obter um desempenho superior às demais, e o que diferencia umas das outras é uma relação direta entre o capital humano, a motivação e o comprometimento que este indivíduo possui.

Segundo Mayo (2003, p. 120):

Nós podemos ter funcionários altamente capacitados e que ainda assim não conseguem realizar a contribuição de que são capazes. Talvez falte a eles comprometimento ou motivação. Talvez seus esforços estejam mal direcionados ou estejam seguindo sua própria agenda pessoal. Nas organizações, as pessoas operam em um ambiente que pode ser comparado ao solo – a cultura básica e subjacente – e ao clima, que é mais transitório e local. Juntos, eles afetam, como acontece com as plantas, o resultado e o crescimento das pessoas.

O que Mayo quis dizer é que o investimento financeiro deve sim existir, no entanto não se deve esquecer do capital humano, pois este é único dentro de qualquer que seja a organização. Não se pode verificar somente o profissional de cada pessoa e suas necessidades externas, é preciso descobrir qual é a necessidade interna de cada indivíduo.

Ainda segundo Mayo (2003) ele fala que é necessário examinar a questão da motivação e os indicadores que determinam o seu nível que podemos obter através do quadro 2 abaixo:

Figura 2: Motivação e Comprometimento de Pessoas.

O Monitor do Capital Humano	
Motivação e comprometimento das pessoas	Quão bem-sucedidos nós somos?
Medidas – Quão bem-sucedidos nós somos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentagens de atrito</li> <li>• Níveis de absenteísmo</li> <li>• Níveis de qualidade, refugo e retrabalho</li> <li>• Volume de sugestões para aperfeiçoamento</li> <li>• Níveis de satisfação de serviços ao cliente</li> <li>• Pesquisas de satisfação do funcionário e estado de espírito</li> <li>• Por que as pessoas decidem sair/ficar</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Mayo (2003, p. 120)

Segundo Davenport (1999 apud Mayo 2003):

“Esforço” é descrito como “a aplicação consciente de recursos físicos e mentais na direção de um determinado fim... pela aplicação ou retenção do esforço, nós controlamos quando, onde e como da contribuição do capital humano”. Quem desempenha a parte principal na determinação do comprometimento e da motivação: a organização ou o funcionário? Às vezes problemas pessoais, não relacionados ao trabalho, podem pesar sobre as pessoas e afetar o comprometimento. Geralmente, essas são situações temporárias que demandam sensibilidade por parte da administração.

O comprometimento está relacionado diretamente com a motivação, uma vez que uma pessoa motivada se empenha para realizar de forma eficiente e eficaz o seu trabalho, enquanto a que não tem motivação alguma simplesmente não desempenha suas atividades de maneira correta, pois na verdade não tem razões para se esforçar fisicamente ou mentalmente para atingir um fim.

Silva (2008, p. 221) diz ainda que “motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”.

Faz-se necessário que cada indivíduo estabeleça para si uma meta a ser alcançada, e assim se esforce para atingi-la, uma vez que sua motivação tem o objetivo de sanar suas necessidades.

Segundo Dallosto (2010 apud Stewart 1998), diz que para que os colaboradores permaneçam comprometidos com a organização devemos dar os recursos necessários para trabalharem em projetos interessantes, e que caso isso não ocorra, eles irão procurar outros espaços. E para que sejam eficazes, os colaboradores precisam ter laços com a empresa.

Uma vez que o indivíduo entende que seu trabalho virou rotina e não há mais nada de “interessante” a ser feito, há um processo de desinteresse pelo trabalho. A própria empresa dentro de sua estrutura organizacional, pode abordar em seu ambiente interno o compromisso de seu colaborador com a atividade a ser realizada. Por exemplo em alguns casos, a empresa deixa claro em sua missão, visão ou mesmo nos valores que o compromisso com responsabilidade do funcionário se faz necessário para manter foco no trabalho.

A empresa deve preocupar-se com o comprometimento do colaborador, analisar de que maneira ela pode incentivá-lo a desenvolver-se. Nesse ponto, têm-se o pressuposto de que uma pessoa motivada e comprometida agrega valor não somente a ela, mas também à própria empresa, o que faz com que a organização consiga trabalhar o seu capital humano de maneira eficaz, afim de proporcionar competitividade no mercado.

Verifica-se então quão importante é o papel da motivação e comprometimento quanto ao capital humano dentro de uma organização. Vê-se que além do talento e criatividade como diferencial do próprio capital humano, a empresa pode usar-se da motivação e o comprometimento para atingir o ápice de trabalho dos seus profissionais, fazendo com que não somente ela como organização alavanque no mercado, mas também, o próprio indivíduo, que será valorizado pelo seu profissionalismo e bom trabalho, afim de agregar valores à instituição.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho. Zanella (2012, p. 61) frisa que metodologia “é o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno”.

### 4.1 Tipo de pesquisa

No que tange ao tipo de pesquisa, Vergara (1997 apud Zanella, 2012, p. 71) propõe dois critérios básicos quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois além de expor conceitos e características do Capital Humano como alternativa para o desenvolvimento organizacional na Promoart, terá como finalidade observar, registrar e analisar como o fenômeno acontece, sem que ocorra interferência do pesquisador na observação, análise e interpretação dos dados. Quanto aos meios a investigação é bibliográfica, documental, campo e estudo de caso.

Bibliográfica, pois utilizou materiais publicados em livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, monografias, teses de mestrado e doutorado. Documental no qual foram analisados documentos internos da empresa relacionado ao tema. Campo, pois foram aplicados questionários *in loco* e um Estudo de caso, pois Gil (1991, p. 54) diz que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Deste modo, foi realizado o estudo de caso na Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia Ltda.

Como a proposta era verificar e analisar o capital humano como ferramenta de gestão transformadora dentro de uma organização quanto ao desenvolvimento organizacional, e a sua relação com a motivação e o comprometimento, foram seguidos os seguintes passos:

- a) Realização de uma pesquisa bibliográfica para buscar melhor definição e conceituação para o tema e os fatores que o cercam.
- b) Execução de uma pesquisa de campo e estudo de caso, de caráter quantitativo e qualitativo, que foi respaldado pela aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas de múltipla escolha, que

buscavam verificar em que nível a empresa valoriza o capital humano, e o quanto é perceptível por parte dos colaboradores.

Mediante a coleta de dados foram analisadas as respostas dos entrevistados e interpretadas conforme o referencial bibliográfico levantado inicialmente.

## **4.2 Universo e amostra**

O universo ou população de pesquisa refere-se a um grupo de pessoas ou empresas, ou mesmo produtos que se faz importante pesquisar conforme os objetivos escolhidos no estudo. Neste estudo, o universo corresponde a 46 funcionários da Promoart lotados em São Luís, Maranhão.

A empresa conta hoje com 46 funcionários entre colaboradores e líderes, no entanto, a pesquisa só foi possível aplicar com 68% das pessoas, ou seja, uma amostra de 31 pessoas que responderam ao questionário, e que estavam ativos no período de 27 de abril a 29 de abril, no turno de 09 e 16 horas.

## **4.3 Coleta e análise de dados**

O processo de coleta dos dados ocorreu a partir do mês de abril de 2016. Inicialmente realizou-se uma investigação bibliográfica com autores de renome que tratam do tema em questão. Em seguida consultando os documentos da empresa e meios eletrônicos que versam sobre os temas centrais deste estudo: conhecimento, capital intelectual, capital humano, desenvolvimento organizacional, motivação e comprometimento e planejamento estratégico realizado em 2014 com prazo de três anos.

Em um terceiro momento, foi dividida em duas partes, a primeira com entrevista com gestores e diretora executiva e também sócia majoritária da empresa. E na segunda, foi aplicado o questionário, no período de 27 a 29 de abril, contendo perguntas abertas e fechadas com todos os funcionários da empresa.

A primeira a ser entrevistada foi a Joelma Nazaré formada em Artes Plásticas com MBA em Marketing. Ocupa o cargo de diretora executiva, além de ser sócia majoritária. E a segunda entrevistada foi a Ana Rita Teixeira Barros graduanda de Administração. Possui 4 anos de empresa e atualmente ocupa o cargo de auxiliar

administrativo. Ambas autorizaram a divulgação e publicação dos dados e resultados.

Para análise dos dados quantitativos utilizou-se a tabulação de respostas através da ferramenta Excel, organizando-as por meio de gráficos em forma de pizza. Já para a análise dos dados qualitativos, investigados através da observação e das entrevistas, elaborou-se a avaliação interpretativa do conteúdo.

## **5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Neste capítulo será caracterizada a empresa Promoart, sendo destacado o histórico, a importância da empresa, ilustrada a estrutura organizacional. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa documental, tendo como fonte as informações disponibilizadas no ambiente de trabalho, documentos internos da empresa e entrevista com os sócios.

### **5.1 Histórico**

A Promoart é uma empresa maranhense fundada em 16/03/2010 cujo objetivo principal é contribuir com o desenvolvimento das organizações e clientes através de ações que promovam seus produtos/serviços e marcas.

A empresa iniciou no mercado com dois Dirigentes e também sócios, Damázio e Joelma, que efetivavam a gerência do negócio e também os serviços. Eram apenas contratos pequenos e ações rápidas, portanto como Joelma havia sido Promotora de Vendas, e tinha experiência nessa área, ela mesma por redução de custo e conhecimento próprio do mercado, efetivava o serviço.

O escritório não tinha ponto físico próprio e funcionava na residência dos proprietários. Algum tempo depois Joelma como Sócio Gerente/Gerente Administrativa e poder de decisão sob a empresa, decidiu iniciar seus processos de contratações por motivo de demanda e real necessidade. Após 10 anos de mercado, nestes, cinco anos como empresa regularizada, a empresa obteve um grande desenvolvimento, apesar de ainda hoje ter alguns detalhes a serem ajustados, diante de uma boa análise organizacional.

Atualmente a empresa é composta ainda pelos dois Dirigentes, uma Diretora Executiva e 46 funcionários e com espaço físico próprio. Com uma gama de clientes e fornecedores, tem seus principais serviços prestados à maior rede de supermercado do Maranhão, o Supermercado Mateus, além de trabalhar com pequenos varejos, demais supermercados de São Luís e também prestar serviços terceirizados à empresa de São Paulo e Rio de Janeiro no segmento de prestação de serviços, incluindo recrutamento, seleção e capacitação de profissionais para PDV (Ponto de Vendas).

Ampliou seu Cnae que antes era somente para Promoção de Vendas e Organização de eventos, feiras e congressos, e hoje possui abrangência para

trabalhar também com Seleção e agenciamento de mão-de-obra, Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial, Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação e Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática.

Seu público alvo abrange empresas de todos os tamanhos que desejam promover sua marca de maneira ética e eficaz.

A Promoart tem como missão: contribuir com o desenvolvimento de pessoas e organizações, cativando a lealdade de quem se relaciona com a marca. Uma visão que também vai de encontro ao que tem efetivado, dessa forma a Promoart visa ser uma empresa de referência em promoção, merchandising, recrutamento e seleção no estado do Maranhão. A empresa também possui valores definidos que complementam sua missão e visão. Tais valores como: respeito ao meio ambiente, excelência no atendimento, comportamento ético, compromisso com o cliente e valorização das pessoas.

A Promoart objetiva melhorar o nível das competências organizacionais; desenvolver metodologia de precificação de serviços e desenvolver a área de treinamentos em atendimento.

O carro chefe da Promoart sempre foi o agenciamento de pessoas. O processo de recrutamento e seleção é frequente, entretanto, percebeu-se a necessidade de focar bem mais além do que um dos seus valores já enfatiza, a valorização das pessoas. A empresa prega e adota o fato de considerar as pessoas não como capital material, ou mesmo financeiro, mas sim como capital humano.

Dentro desse processo a empresa viu a necessidade de buscar novas estratégias para então conduzir seu capital humano, afim de desenvolvê-lo e mantê-lo em constante aprendizado. Isso trará benefícios tanto às pessoas quanto à organização o que faz com que haja um diferencial dentro do mercado.

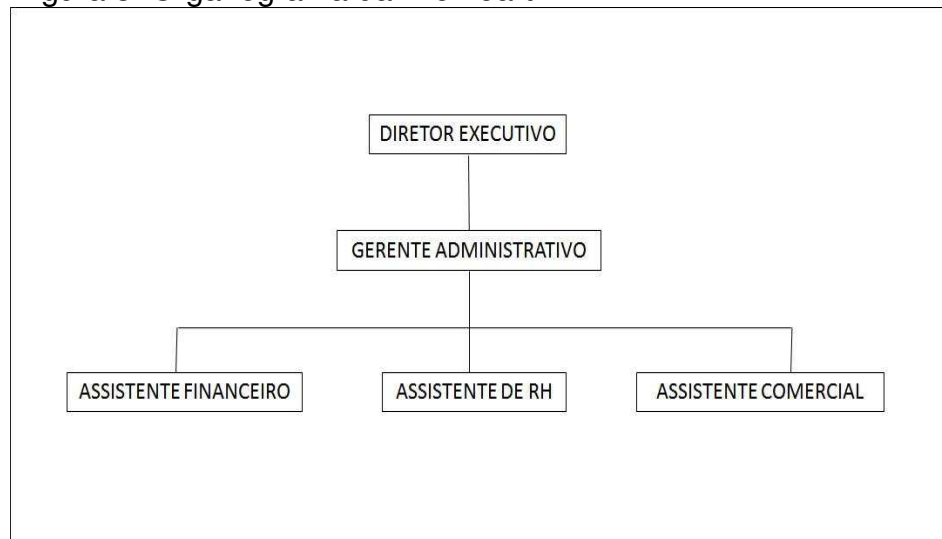
## **5.2 Estrutura organizacional**

O organograma da Promoart é um modelo simples e transparente, demonstra a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização. Contudo, a estrutura funciona como espinha dorsal da empresa que sustenta e articula suas partes integrantes. Por exemplo os Dirigentes diante das situações diárias se tornam responsáveis pela avaliação dos planos de melhoria, cabe então à



diretoria, a análise e avaliação dos resultados obtidos, e a gerência a implementação do processo. A partir da gerência vê-se a assistência por área.

Figura 3: Organograma da Promoart



Fonte: Adaptado Promoart, 2016.

Cabe à Diretora Executiva a definição de políticas e diretrizes gerais da empresa, a avaliação de planos e projetos propostos, análise e avaliação dos resultados.

Para condução das atividades existem áreas que auxiliam, como: Assistente Financeiro (tesouraria e cobrança), Assistente de Recursos Humanos (departamento pessoal) e Assistente Comercial (atendimento ao cliente, vendas e telemarketing).

### 5.3 A área de recursos humanos e o capital humano na Promoart

Gerenciar pessoas nunca foi fácil. A demanda de seleção, formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização têm sido uma tarefa árdua para o corpo de RH, pois o intuito é fazer com que as pessoas se sintam cada vez mais parte da empresa.

Assim sendo, as pessoas são recursos e é notável a preocupação das empresas em mantê-las bem administradas, mas vale lembrar que por serem recursos humanos muitos de seus pontos de vistas são próprios e individuais e podem não ter a ver com os propósitos da empresa.

A Promoart desde seu surgimento no mercado, sempre deu ênfase ao quesito pessoas e sempre fez de tudo para que esse ponto fosse levado tão a sério

sendo o caso de fazer parte de seus valores empresariais. Após sua estruturação mercadológica, pôs isso em evidência, no entanto, ainda é notável a necessidade de desenvolver estratégias que trabalhem em cima desse caso, uma vez que a empresa já notou o quão importante se faz o seu corpo de pessoas dentro da organização.

O Rh da Promoart na verdade está defasado, pois tem sido utilizado de maneira errônea, vêm tratando sua equipe de forma generalizada, o processo é único para todos, padronizados. De forma geral esse modelo de Rh está ligado ao processo de valorização das atividades e não da pessoa humana. Cada indivíduo tem algo a fornecer à organização um determinado conhecimento, cabe à empresa se preocupar em de que forma será possível atingir o capital humano de sua equipe.

Na atual gestão da Promoart o Rh está funcionando mais como DP (Departamento Pessoal) que como gestão de pessoas. As atividades fluem de maneira mecanicista. Mas diante do planejamento estratégico realizado no ano de 2014, a empresa se atentou a alguns fatores que influenciam diretamente em seu desenvolvimento organizacional, e um desses fatores é o Capital Humano.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS

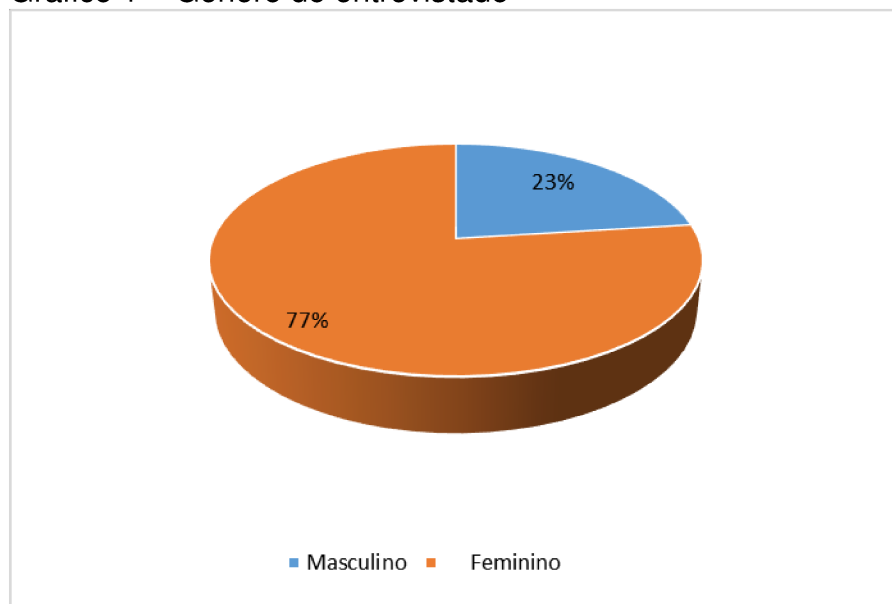
Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos com a coleta de dados utilizando a aplicação de questionário com os funcionários (Apêndice A) da Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia Ltda.

Visando auxiliar na interpretação dos resultados, estabeleceu-se por separá-los em três partes: a princípio foi realizado a análise do perfil da amostra, em sequência a análise da valorização do capital humano e por fim, a averiguação da motivação e comprometimento.

### Parte 1: Análise do perfil da amostra

Inicialmente, buscou-se identificar o gênero dos funcionários entrevistados conforme o gráfico 1. Encontrou-se 23% do total de funcionários que responderam ao questionário do sexo masculino e 77% do sexo feminino.

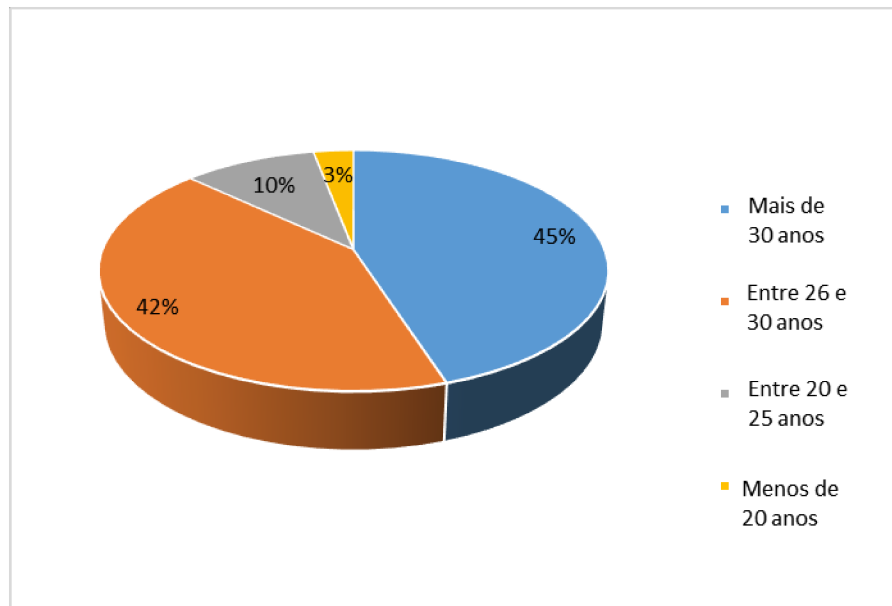
Gráfico 1 – Gênero do entrevistado



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota-se que mais da metade dos funcionários entrevistados ativos na empresa são mulheres, ou seja, dessa amostra somente 7 funcionários são homens e 24 são mulheres.

Gráfico 2 – Faixa etária do entrevistado

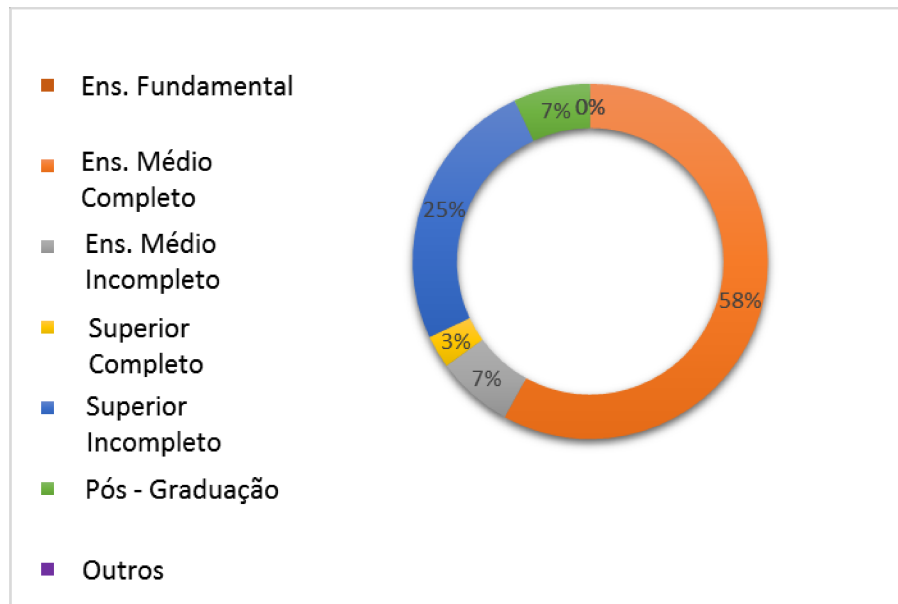


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto à faixa etária verificou-se conforme o gráfico 2 que do total de funcionários que responderam ao questionário 45% tem idade maior que 30 anos, o equivalente a 14 pessoas; 42% entre 26 e 30 anos, correspondente a 13 pessoas; 10% entre 20 e 25 anos, total de 3 pessoas; e apenas 3% tem idade menor que 20 anos, referente a 1 pessoa. Nota-se, que o corpo da empresa é composto por pessoas de idade mais madura.

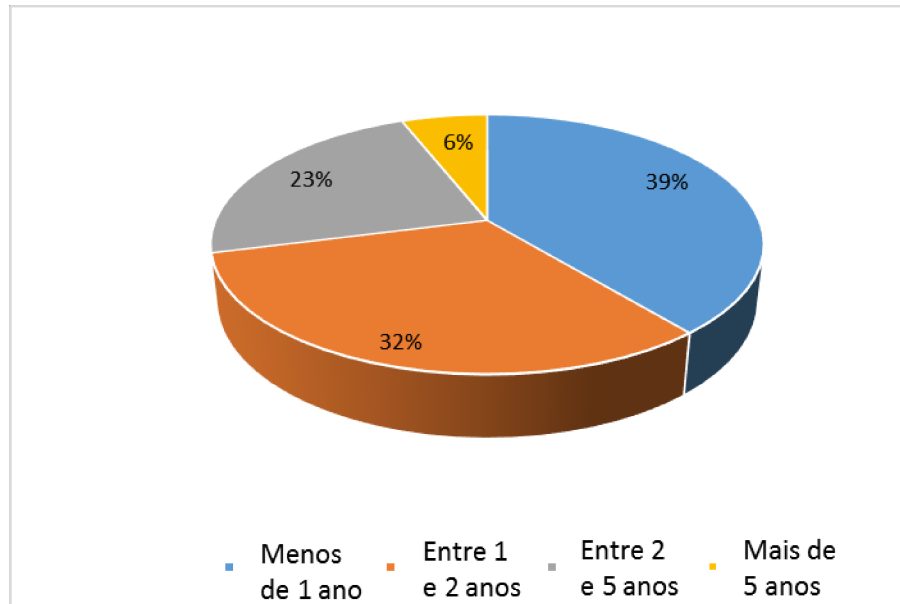
De acordo com o gráfico 3, identificou-se o grau de escolaridade dos funcionários. Onde 58% dos funcionários responderam que possuem o ensino médio, 7% disseram ter ensino médio incompleto, 3% que têm ensino superior completo, 25% que possuem ensino superior incompleto, 7% possuem pós-graduação e 0% para as opções ensino fundamental e outros.

Gráfico 3 – Grau de Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 4 – Tempo de Empresa



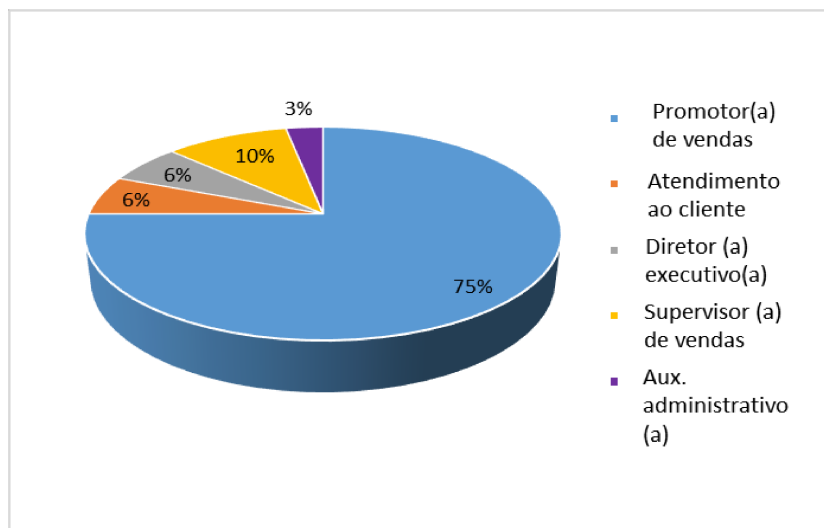
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Verificou-se no gráfico 4 o total de 39% que disseram ter menos de 1 ano na empresa, 32% que têm entre 1 e 2 anos, 23% que estão na empresa entre 2 e 5 anos, e apenas 6% disseram ter mais de 5 anos de empresa. A partir desses dados percebeu-se que grande parte dos colaboradores são recentes na empresa, o equivalente a menos de 1 ano é de 12 funcionários, e entre 1 e 2 anos, de 10 funcionários. Quanto a esses números a empresa deve verificar porque a sua equipe está instável a ponto de ter mais colaboradores recentes que veteranos, vale um pouco mais de atenção aos processos de recrutamento e seleção, para verificar se estão sendo executados de forma eficiente.

Ainda sobre o perfil dos entrevistados, percebeu-se no gráfico 5 que 75% dos funcionários que responderam ao questionário disseram ocupar o cargo de Promotor (a) de vendas, 6% fazem Atendimento ao Cliente, 6% ocupam o cargo de Diretor (a) executivo (a), 10% ocupam o cargo de Supervisor (a) de vendas e apenas 3% ocupam cargo de Aux. administrativo (a). Algo que chamou à atenção foi o fato de apenas mulheres ocuparem cargo de supervisão, nenhum homem ocupa cargo de liderança. Isso têm acontecido com frequência por conta do perfil da vaga, as indústrias quando entram em contato com a Promoart para verificar uma contratação para determinada equipe, na grande maioria das vezes, já define um perfil.

Na área de promoções de vendas cerca de 75% das vagas são ocupadas por mulheres.

Gráfico 5 – Cargo dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

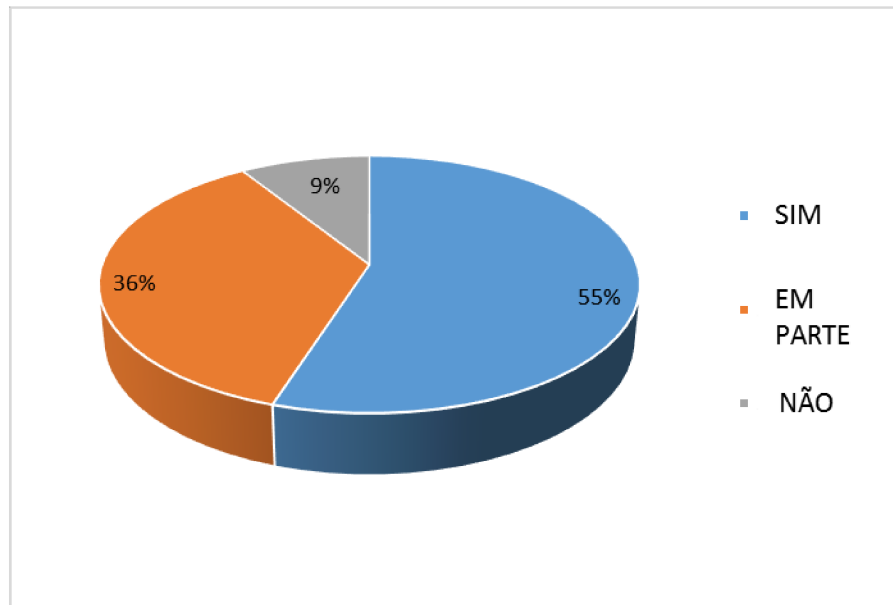
## Etapa 2: Análise da valorização do capital humano

Nesta segunda parte as questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 do questionário (Apêndice A), tem cunho avaliativo quanto à valorização do capital humano na empresa.

Na questão de número 1: “Você dispõe de materiais e equipamentos necessários para realizar seu trabalho?”, conforme mostra o gráfico 6, verificou-se que 55% responderam que dispõem sim de materiais para efetivar o trabalho, 36% disseram que possuem mas em parte, e 9% disseram que não têm material disponível para realizar o trabalho.

Nessa questão pode-se observar que a empresa ela já deu o primeiro passo para a valorização do seu capital humano, pois para que o colaborador exerça determinada função, é necessário no mínimo dos materiais que o mesmo irá utilizar, e claro de equipamentos e suportes que forneçam uma boa qualidade de trabalho.

Gráfico 6 – Disponibilidade de materiais e equipamentos

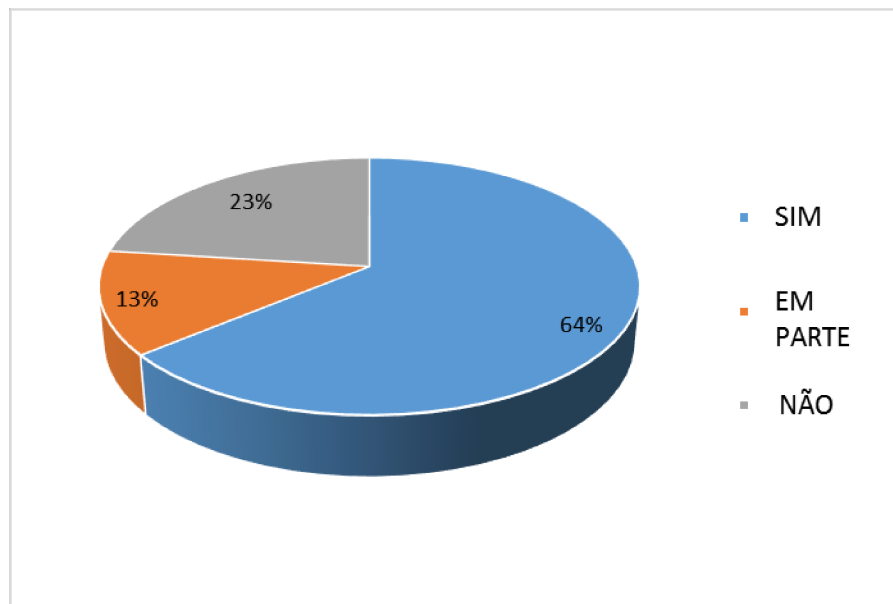


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.



O gráfico 7 demonstra o resultado das respostas da questão 2: “Nos últimos sete dias recebeu algum reconhecimento ou elogio pelo bom trabalho?”. Dos que responderam ao questionário 64% disseram que sim, receberam elogios e/ou reconhecimento nos últimos sete dias, 13% disseram em parte, pois até receberam sim, mas não de forma direta, e 23% disseram que não, não foram elogiados pelo trabalho bem feito e muito menos reconhecidos por terem realizado a tarefa com sucesso. Verifica-se nesse ponto que o colaborador está disposto e faz suas atividades rotineiras, no entanto, o mesmo espera receber de seus colegas e mais ainda de seus gestores o reconhecimento da realização da tarefa.

Gráfico 7 – Reconhecimento no trabalho

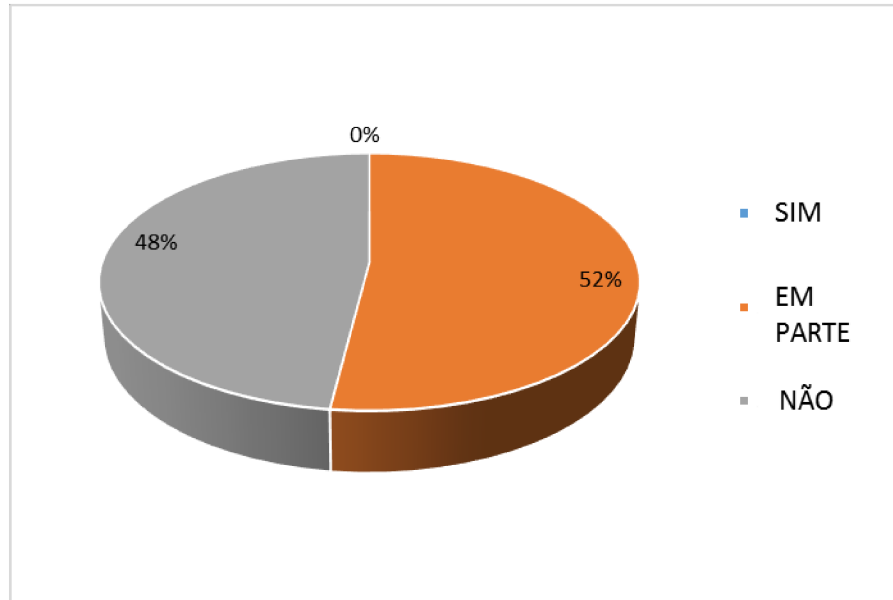


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na questão de número 3 que diz: “Na empresa recursos materiais são mais valorizados que os funcionários?”, pode-se observar por meio do gráfico 8 um total de 52% disseram que em partes somente os recursos materiais são mais valorizados que às pessoas, 48% disseram que não, as pessoas têm valor dentro da empresa, e a opção sim não teve votação, 0%. Olhando esses resultados, observa-se que a empresa está sim a caminho de ter um bom sucesso quanto a valoriação do seu capital humano, no entanto, se faz necessário verificar o que têm acontecido com os colaboradores para que eles não estejam se sentindo parte da empresa. O mais viável é olhar para além da fisionomia do colaborador, e tentar entender seu

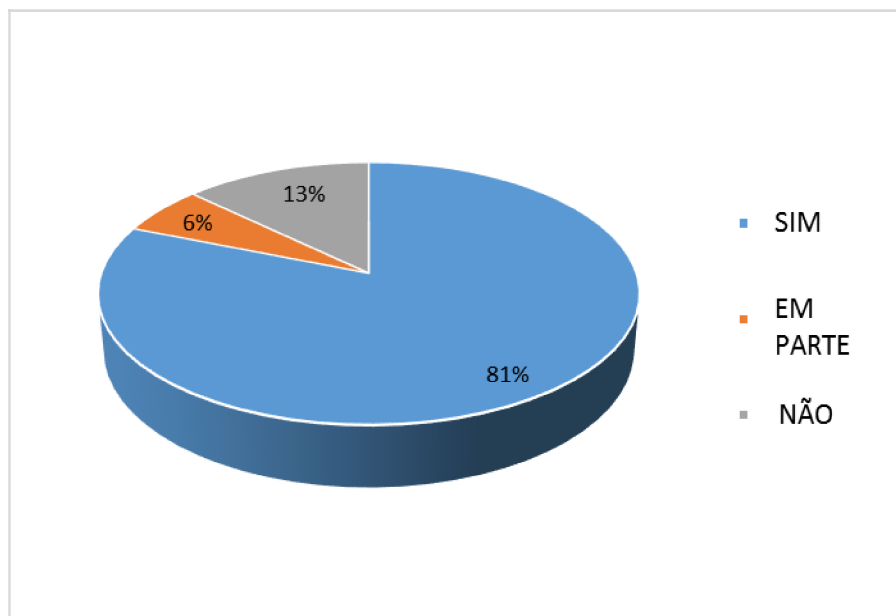
jeito e sentimentos, pois o capital humano vai muito além de um talentos, é o conjunto que envolve as pessoas da organização.

Gráfico 8 – Recursos materiais x Capital Humano



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 9 – Grau de importância no trabalho

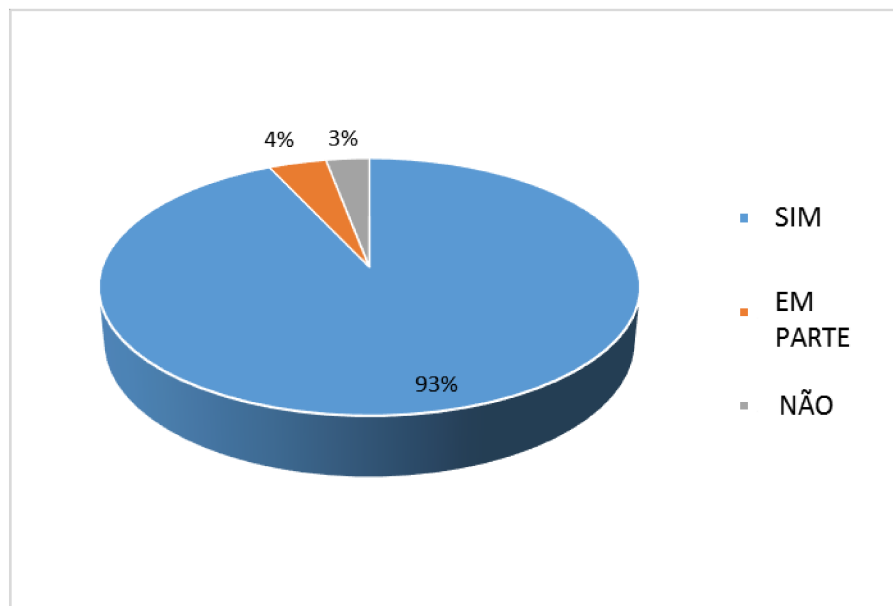


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na questão 4 em que diz: “Seu supervisor, ou alguém no trabalho parece se importar com você como pessoa?”, como mostra o gráfico 9 demonstra que 81% disseram que sim, a empresa preza por isso, e portanto prega para todos essa questão, 6% disseram que em parte, como justificativa disseram que as vezes na

correria do dia a dia, com o estresse ou problemas no trabalho acabam por vezes sem entender o lado da questão, e 13% disseram que não, que não se sentem importantes como pessoa para a organização, e que muitas das vezes nem como colaborador. A partir dessas respostas se faz necessário analisar o quão importante é o colaborador para empresa, visto que por mais que a maioria esteja sentindo o reconhecimento e valorização por parte da organização, não é interessante deixar que parte da equipe se sinta sem valor.

Gráfico 10 – Desenvolvimento do colaborador



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

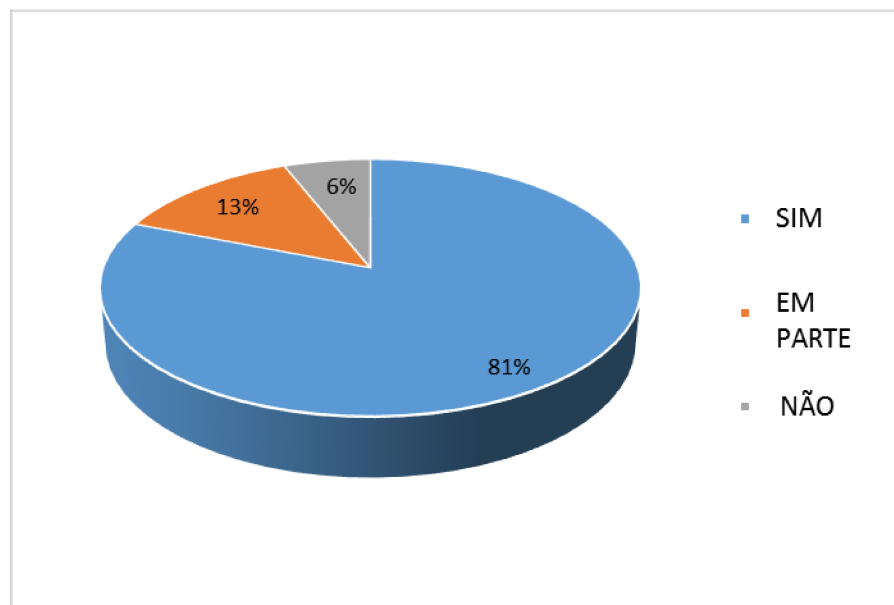
O gráfico 10 confirma 93% de respostas confirmando que sim existe alguém na empresa que encoraje o desenvolvimento do colaborador, a empresa presa pelo seu capital humano uma vez que sabe que o seu sucesso provém dele; 4% disseram que somente em parte isso acontece, que a organização faz isso só quando a convém, quando necessita de melhorias próprias, e como forma de mantê-los motivados e comprometidos com o resultados se utiliza dessa situação, e 3% disseram que não, ninguém na empresa se importa com o desenvolvimento do funcionários, eles não se sentem parte da organização como possuidores de conhecimento que alavanque o sucesso da empresa.

A pergunta que rendeu grandes porcentagens positivas foi a de número 5: “Há alguém no trabalho que encoraja seu desenvolvimento?”, a Promoart neste ponto está atingindo suas metas de reter todo capital humano de talento e

desenvolvê-lo para adquirir melhorias para si e para o colaborador, no entanto, ainda a controvérsias com alguns colaboradores, é importante então estudá-los por meio de uma estratégia de gestão de pessoas, como por exemplo a Avaliação de Desempenho, aplicada no mínimo uma vez ao ano, para que se observe o que têm sido considerado pelo funcionário um déficit da empresa.

O gráfico 11 demonstra as respostas da questão 6: “A missão/propósito da organização faz com que você sinta que seu trabalho é importante?”, em que 81% responderam que sim, além de estampar em sua missão, visão e valores o valor que agrega o capital humano, ela também tem procurado aplicar estratégias que façam o colaborador se sentir parte da empresa, sentir que o sucesso da organização depende dele; 13% disseram que em parte, pois apesar de mais de 10 anos no mercado a Promoart as vezes deixa em *stand by* o verdadeiro significado do que vem a ser o capital humano, e 6% disseram que não, a empresa têm o propósito, no entanto, não sai do papel, existe muita teoria e pouquíssima prática, essa é a realidade.

Gráfico 11 – Grau de importância para com a missão da empresa

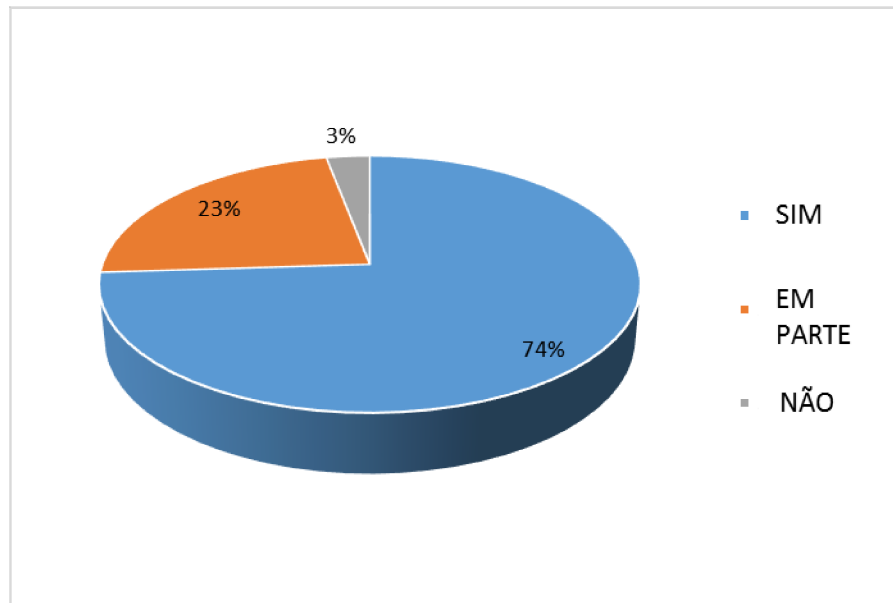


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A pergunta 7: “Você tem tido oportunidade de aprender e crescer no trabalho?”, verificou-se por meio do gráfico 12 que 74% disseram que sim, que há na empresa a possibilidade de aprendizado constante e crescimento, 23% disseram que em partes, pois não têm oportunidade de crescimento nem como novo cargo,

nem como treinamentos, e 3% que representa uma quantidade pequena em relação ao total dos entrevistados, mas que no geral em relação à organização causa um mal tremendo. Uma vez que a empresa não pratica suas teorias, e não coloca aos colaboradores fontes de aprendizado, ela automaticamente cria uma barreira para a evolução do capital intelectual das pessoas que a compõem.

Gráfico 12 – Oportunidades de aprendizado



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

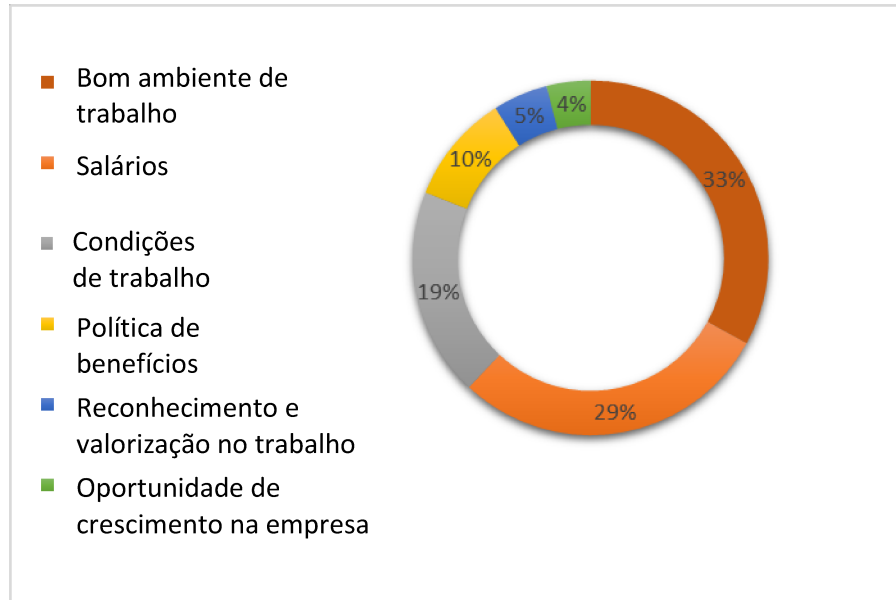
A pergunta 7: “Você tem tido oportunidade de aprender e crescer no trabalho?”, verificou-se por meio do gráfico 12 que 74% disseram que sim, que há na empresa a possibilidade de aprendizado constante e crescimento, 23% disseram que em partes, pois não têm oportunidade de crescimento nem como novo cargo, nem como treinamentos, e 3% que representa uma quantidade pequena em relação ao total dos entrevistados, mas que no geral em relação à organização causa um mal tremendo. Uma vez que a empresa não pratica suas teorias, e não coloca aos colaboradores fontes de aprendizado, ela automaticamente cria uma barreira para a evolução do capital intelectual das pessoas que a compõem.

Na pergunta 8, que diz:

“Ordene por grau de importância crescente de 1 a 6, em sua opinião as práticas de Gestão de Pessoas abaixo-relacionadas: Política de Benefícios e Incentivos; Reconhecimento e Valorização no Trabalho; Bom Ambiente de Trabalho;

Salários; Condições de Trabalho; Oportunidade de Crescimento da Empresa.”, têm-se a seguinte demonstração quanto à classificação no gráfico 13.

Gráfico 13 – Práticas de gestão de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Com os resultados obtidos, a maior valorização é dada ao bom ambiente de trabalho com 33%, que é considerada mais importante até que o fator salarial obtendo 29%, e que em outras questões, foi considerado primordial. Com 19% está o fator condições de trabalho, 10% políticas de benefícios, 5% reconhecimento e valorização no trabalho, e com apenas 4% oportunidades de crescimento na empresa. Pelo que se pôde perceber, o colaborador tem preferência por um bom ambiente de trabalho simplesmente de saber que através disso, pode vir a ter as demais. A Promoart proporciona um bom espaço para trabalho, tanto físico quanto em termos de relação, pois é crucial manter um bom relacionamento dentro de uma empresa. Quanto às instalações físicas, nos últimos seis meses o espaço ficou inadequado visto que, a demanda nos negócios cresceram e houve também a inclusão de novos produtos em seu portfólio o que fez com houvesse o investimento de maquinário próprio, mas, os diretores executivos da empresa já providenciaram um novo espaço.

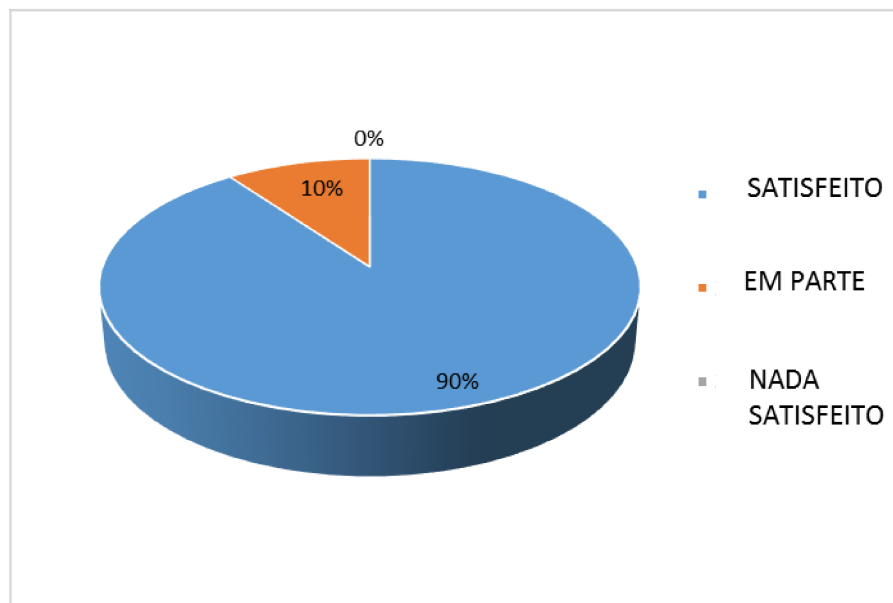
Quanto ao salário é importante ressaltar que ele é importante pois os colaboradores dependem dele para seu sustento, e por essa razão é de suma importância que a Promoart comece a rever pontos quanto à essa questão, para que

não acarrete na perda de bons profissionais ou mesmo na falta de desenvolvimento do seu capital. As condições de trabalho também são cruciais quanto à valorização do capital humano e como forma de manter seus profissionais motivados e comprometidos. Uma vez que a empresa proporciona aos seus colaboradores condições de trabalho aptas para serem executados, está deixando o profissional em plenas condições de realizar seu trabalho. Quanto a política de benefícios e incentivos, se torna importante porque o colaborador vai se sentir bem quisto, parte da empresa. Vai sentir que a organização se preocupa com o seu bem-estar. E os dois itens que receberam menos pontuação, no entanto, não deixa de ser tão importante quanto os outros, foi visto que o reconhecimento no trabalho junto com as oportunidades de crescimento se faz importante para alavancar e incentivar o desenvolvimento de seu capital humano dentro da empresa.

### Etapa 3: Análise da motivação e comprometimento

Nesta terceira etapa as questões 9, 10, 11, 12, 13 e 14 trabalharão com a análise da motivação e o comprometimento em relação ao capital humano.

Gráfico 14 – Grau de motivação na empresa



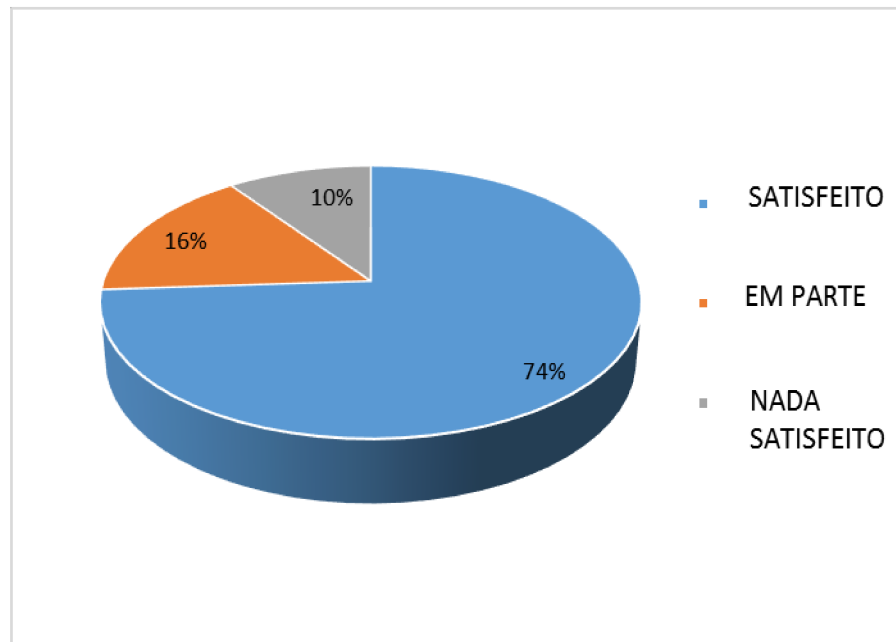
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na pergunta de número 9, diz-se: “Se sente motivado em trabalhar na empresa?”, no gráfico 14 nota-se que 90% estão satisfeitos, 10% estão pouco satisfeito e 0% não têm nada. A motivação e o comprometimento são únicos de

cada indivíduo, na verdade, ao passo que um colaborador sente-se motivado ou comprometido em uma organização, o processo de desenvolvimento organizacional se torna mais viável.

No gráfico 15, a partir da pergunta 10 “Com relação ao salário e benefícios?”, vê-se que 74% estão satisfeitos, 16% pouco satisfeitos e 10% nada satisfeitos. O quesito salário e benefícios é algo que motiva todo e qualquer trabalhador, independente desta ser uma motivação externa e não íntima. O mínimo que o colaborador pode e quer é ter um salário justo para honrar suas contas mensais, de acordo com o serviço executado. O trabalhador desmotivado acarreta na falta de integridade do colaborador na empresa, o que faz com que seu trabalho não saia dentro dos conformes, prejudicando o desenvolvimento organizacional.

Gráfico 15 – Salário e benefícios



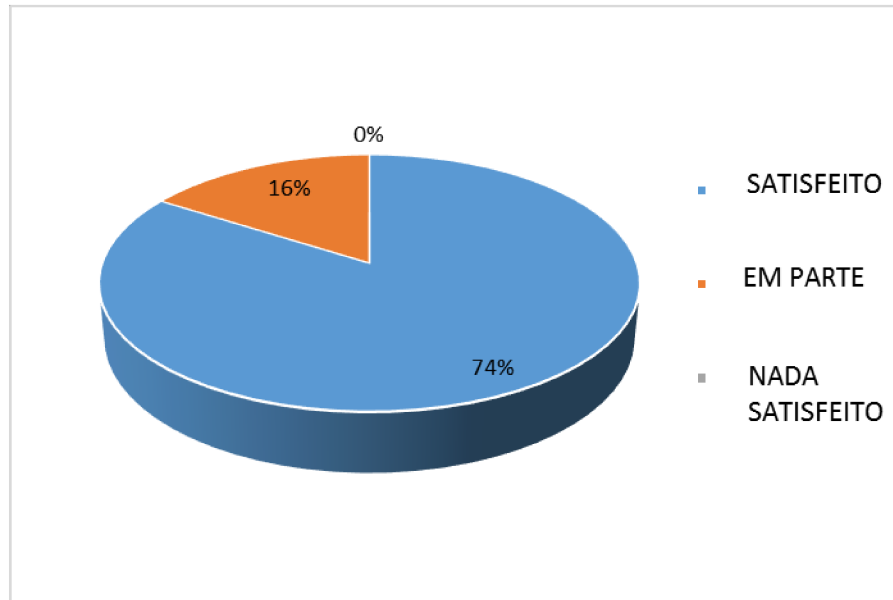
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Na questão 11 que diz: “Quanto às instalações físicas?”, o gráfico 16 demonstra que 84% se sentem satisfeitos com o espaço, 16% pouco satisfeitos e 0% nada satisfeitos. Nesta percepção vê-se a que a Promoart têm sido considerada pelos colaboradores uma boa empresa para se trabalhar. Proporciona aos seus funcionários um bom espaço para trabalho. No entanto, ainda têm-se um déficit quanto à sala de treinamento, assim como sala de reuniões, pois atualmente o espaço não comporta a demanda solicitada. Visto isso, vê-se que a empresa têm se



preocupado em dispor aos seus funcionários um bom local de trabalho, e já esta providenciando um espaço maior e mais confortável, pois sabe que o bem estar das pessoas é um quesito fundamental para seu crescimento.

Gráfico 16 – Instalações físicas



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto às perguntas abertas foram realizada três em entrevista. Na primeira que era a questão 12 que indagava os colaboradores, dizia: “Você acha que a Promoart tem como foco principal as pessoas dentro da organização?”, as respostas foram bem sussintas, no entanto esclarecedoras. Os colaboradores disseram na grande maioria que sim, e justificaram de forma a colocar a Promoart como uma das poucas empresas em que já trabalharam que preza pelas pessoas, e pelo trabalho delas. Leva à risca todos os deveres a serem cumpridos, mas também todos direitos devidos de cada colaborador. Preza pela qualidade no trabalho e pelo bom atendimento sempre, mostrando ao funcionário que ele faz parte da empresa não como um objeto ou mero empregado, mas como capital humano formador de ideias e bom profissional. Aos que negaram em resposta a questão, disseram que a empresa até se esforça pra atingir esse fim, mas, acontece que ela não possui estratégias suficientes e eficazes para isso.

Na segunda pergunta que é a questão 13: “Você acha que a Promoart apresenta vantagens para que outras pessoas sintam-se atraídas para trabalhar na empresa?”, todos que responderam disseram em tese a mesma informação. Sim, a

empresa tem grande vantagem em comparação à outras no mercado do mesmo ramo, pois têm atedimento espetacular, não atrasa salários, preza pelo bom relacionamento colaborador-gestor, e ainda busca sempre colocar-se no lugar de seus funcionários afim de entender o que se passa com eles. Essa questão ressalta uma vertente voltada à competitividade da Promoart em relação aos seus concorrentes no mercado, e têm-se visto que o déficit na verdade está na busca por melhorias em metodologias de aprendizagem e conhecimento, pois no que tange o relacionamento da empresa com seus funcionários está em boas condições. É válido lembrar que este é o primeiro passo para alcançar o que de melhor o capital humano da empresa pode oferecer.

A terceira pergunta aberta de número 14 diz: “Você já pensou em trocar de emprego? Por que?”, de um total de 31 pessoas que responderam, apenas 4 pessoas disseram ter pensado em realizar a troca de emprego, e o motivo foi único e exclusivamente a questão salarial e benefícios. Eles disseram que o que mais os incomodam e acabam por desmotivá-los são os benefícios e o salário, colocaram inclusive em questão que em comparação às concorrências, a Promoart é a empresa que paga o salário mais baixo do mercado, claro que essa informação só é válida para alguns cargos. Visto isso, entende-se que este problema que só envolve poucos colaboradores, pode tomar uma proporção maior, pois vê-se a relação da motivação com o capital humano e o desenvolvimento organizacional. É algo que a empresa pode reverter, mesmo que não altere o salário em si, mas pode por exemplo aplicar uma bonificação mensal, bimestral ou até trimestral e para tentar amenizar a questão salarial, e quanto aos benefícios a empresa já participa com o pagamento de 60% do plano de saúde dos funcionários, poderia tentar verificar uma parceria com escolas ou creches para os filhos de seus funcionários, visto que a grande maioria de seus colaboradores são mulheres e quase todas com filhos, e ainda parcerias com faculdades ou instituições de cursos profissionalizantes. Outra situação a ser vista é a possibilidade de oficinas, palestras ou mesmo mini-cursos pelo menos uma vez ao ano, que poderia ser desenvolvido e até mesmo realizado pela Sra. Joelma, já que a mesma possui formação em Marketing e vasta experiência na área. Isso seria um pontapé inicial para aplicar uma nova gestão de pessoas e impulsionar o capital humano de sua organização.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a valorização do capital humano da Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia Ltda., afim de encontrar e adotar medidas adequadas de gestão de RH que promovam melhores resultados à organização, levando em consideração a relevância da temática como alternativa para o desenvolvimento organizacional. E, para aprofundar esse assunto, foram estabelecidos quatro objetivos específicos: levantar um referencial teórico relacionado ao tema, pontuar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores em relação às ações da empresa frente o capital humano, verificar a influência do Capital Humano sobre o desenvolvimento organizacional, demonstrar a relação da valorização do capital humano com a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

A partir dos dados coletados na pesquisa, concluiu-se que a média dos anos trabalhados dos colaboradores na Promoart está em menos de 1 ano com 39%. A grande maioria dos entrevistados são mulheres com a média de 26 a 30 anos e com cargo de supervisão. Quanto ao grau de escolaridade foi surpreendente saber que dos entrevistados 58% possuem apenas o ensino médio.

Verificou-se por meio do questionário aplicado pontuar e analisar a valorização do capital humano, tanto quanto a motivação e o comprometimento do colaborador, e ainda o quanto essa questão pode ser eficaz para o desenvolvimento organizacional. Partindo desta vertente, os entrevistados responderam a uma questão que falava sobre a disponibilidade de materiais e equipamentos para trabalho, e 55% disseram que a empresa disponibilizava materiais necessários para que houvesse a realização do trabalho

As questões que tratavam sobre a valorização do capital humano em grande maioria tiveram resposta positiva, mais de 50% dos que responderam ao questionário afirmava que a Promoart preza pelo seu capital humano. O que têm causado uma certa preocupação e que está ligado diretamente com o desenvolvimento da organização, são as estratégias utilizadas pela empresa que a possibilitem valorizar esse ativo intangível.

Frente ao questionário aplicado verificou-se a influência do capital humano sobre o desenvolvimento organizacional, onde por exemplo das questões 2 a 7 que trata dessa abordagem, enfatizaram o fato da empresa preocupar-se com os

seus colaboradores. Na verdade, as respostas que foram positivas em grande maioria, apontaram um alto índice de valorização desse capital, tendo em vista que a empresa tem buscado essa metodologia.

Quanto ao fator motivação, as questões 9 a 14 estão voltadas para esse tema, buscando pontuar o grau de satisfação e motivação do colaborador em relação às ações da empresa frente ao seu capital humano. Motivar um colaborador nunca é uma tarefa fácil, pois ao passo em que se atende um, deixa a desejar a outro.

É notório que a empresa tem buscado em diversas situações manter seus funcionários motivados, levando em consideração que se trata de uma terceirização de serviços, ou seja, a Promoart contrata em nome de uma outra empresa. Sendo assim, é difícil manter a motivação dos dois lados que têm igual importância, de um lado manter seu capital humano, sua verdadeira riqueza, fonte de todo o conhecimento utilizado para manter a empresa de pé, e do outro, o fornecedor e também cliente. No entanto, a empresa então estudada, têm estabelecido e criado algumas ações que possibilitem aplicar estratégias que promovam o sucesso, e, cada vez mais a satisfação dos que a compõem.

A questão 8, foi de suma importância para responder a problemática proposta nesse trabalho e se chegar à ideia de que o capital humano tem grande influência no desenvolvimento organizacional e relação direta com os fatores motivação e comprometimento, verificando ainda como pode-se implementar práticas e ferramentas de gestão de pessoas.

Avistando as respostas referentes à classificação de práticas em gestão de pessoas que podem ser aplicadas na empresa para proporcionar um bom desenvolvimento, viu-se que os três primeiros itens que os colaboradores deram prioridades e que trabalham a valorização do capital humano e também como o bom ambiente de trabalho, salários e condições de trabalho, seria o primeiro passo a ser dado para se estudar e então dar início a essa aplicação.

Quando além de capacitação e metodologias para reter talentos, a empresa busca também harmonizar o capital intelectual com o capital estrutural, surge o capital humano. Os outros três itens política de benefícios e incentivos, reconhecimento e valorização no trabalho e oportunidades de crescimento na empresa, são fatores condicionantes dos três primeiros priorizados, uma vez que a motivação e compromisso com os resultados caminham de mãos dadas com a

valorização do capital humano. O desenvolvimento de uma organização é promovido pelas pessoas que a compõe, estas são o verdadeiro diferencial de uma empresa para o mercado.

Concluiu-se que o capital humano é uma alternativa para o desenvolvimento organizacional, à medida que as pessoas são mantidas em pleno crescimento e desenvoltura na empresa, tornando o ambiente de trabalho mais fluente e dinâmico por meio da motivação e comprometimento. Foi possível comprovar que um colaborador motivado e comprometido rende muito mais que um que não possui esses fatores. Foi visto ainda que à medida que se desenvolve ou retém um talento dentro da empresa para apostar em seu diferencial e agregar valor, ele se torna ainda mais motivado e comprometido pelo com o seu trabalho.

Existe um déficit referente às práticas adotadas pela empresa para impulsionar o crescimento do seu capital humano, o qual pode ser solucionado por meio de aplicações de estratégias que foram analisadas e expostas no questionário. De maneira sucinta, a Promoat pode iniciar sua implementação por meio de aplicação de Avaliação de Desempenho que visa abordar o desempenho do colaborador e ver quais são as dificuldades e o que pode ser feito para saná-las. A partir deste, será necessário a empresa identificar a melhor maneira de atingir seu capital humano por meio de melhores condições de trabalho, ambiente propício para execução das atividades e salários correspondentes com o trabalho executado.

Foi possível notar o engajamento da empresa e também dos colaboradores para que exista sempre um bom relacionamento entre ambos. A empresa apesar de algumas insatisfações de colaboradores, têm conseguido trabalhar a motivação e despertar o compromisso de cada colaborador.

A pesquisa apresentou limitação como a falta de adesão de alguns colaboradores pelo fato do questionário ter sido aplicado online pela ferramenta do *google forms* (formulários google), e depender de internet para ser respondido, diminuindo a amostra pesquisada. No entanto, vale ressaltar, que essa aplicação foi a mais viável visto que a grande maioria, cerca de 95% dos colaboradores são de campo, e, portanto, não ficam no escritório.

Com isso, ao considerar as considerações finais e limitações desta pesquisa, sugerem-se pesquisas futuras sobre o tema abordado nos seguintes enfoques: Avaliação de desempenho sob a óptica da administração dos incentivos; confrontar os resultados dessa pesquisa com a atual realizada cruzando dados e

informações, afim de explorar um plano estratégico para retenção de capital humano.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002\_

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual**. São Paulo: USP, 1999. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, Universidade de São Paulo, 1999.

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

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **E o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

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

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas** - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DALLOSTO, Jordana Morais. **A valorização do capital humano e sua relação com a motivação e o comprometimento**. 2010. 78f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Informática, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Campus Uruguaiana. Uruguaiana, 2010.

DRUCKER. Peter F. **A tentação de fazer o bem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. (1998). **Intellectual Capital**. London: Piatkus.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. **VALORIZAÇÃO E GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES, COMO FATOR DE SUCESSO**. 17 a 21 de outubro de 2011. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/artAvaliacao/aval0126017.pdf>. Acessado em: 27 de maio de 2016.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, Roberto. ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAYO, Andrew. **O valor Humano da empresa**. Tradução de Julia Maria Pereira Torres; Revisão técnica de Reinaldo O. de Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, José Rafael de. **O amor renovando o trabalho**. 3.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MOGGI, Jair. **Empresas focam desejos e valores dos funcionários**. Folha de São Paulo de 05/06/2003. Disponível em: [http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos\\_050603.htm](http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_050603.htm). Acessado em 31 de março de 2016.

PAIVA, Vanilda. **Sobre o conceito de "Capital Humano"**. São Paulo: 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n113/a10n113.pdf>. Acessado em 21 de março de 2016.

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

ROBBINS, Stephen Paul, 1943. **Fundamentos do comportamento organizacional**; Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHMIDT, Paulo. SANTOS, José Luiz. **Avaliação dos ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.



SCHULTZ, Theodore W. **O Valor Econômico da Educação**. Tradução de P. S. Werneck; Revisão técnica de Calogeras A. Pajuaba. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 4<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TINOCO, J. E. P. **Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA  
PROMOART**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**O CAPITAL HUMANO COMO ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:** estudo de caso da Promoart Gestão de Pessoas e Tecnologia Ltda. de São Luís.

**Elyamara Rabêlo**

**Prezado(a),**

**Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica com o objetivo de estudar e analisar o capital humano da Promoart como alternativa para o seu desenvolvimento organizacional. Este questionário possui caráter acadêmico e compõe o processo de coleta de dados para uma monografia do curso de Administração, da Universidade Estadual do Maranhão. A sua participação será de grande importância para o sucesso desta investigação. Não há resposta certas ou erradas e o anonimato é respeitado. Por isso, desde já agradecemos a sua valiosa colaboração para a execução deste trabalho. Atenciosamente,**

**Elyamara Rabêlo (Orientanda)**

**Prof. Inácio Façanha (Orientador)**

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**A. QUANTO AO GÊNERO?**

Masculino                       Feminino

**B. QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?**

Menos de 20 anos     Entre 20 e 25 anos     Entre 26 e 30 anos     Mais de 30 anos

**C. QUAL A SUA ESCOLARIDADE?**

Ens. Fundamental     Ens. Médio Completo     Ens. Médio Incompleto  
 Superior Completo     Superior Incompleto     Pós-graduação \_\_\_\_\_

**D. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA EMPRESA?**

Menos de 1 ano     Entre 1 e 2 anos     Entre 2 a 5 anos     Mais de 5 anos

**E. QUAL O CARGO QUE VOCÊ OCUPA?**

\_\_\_\_\_

INDICADOR	SIM	Em parte	NÃO
1. Você dispõe de materiais e equipamentos necessários para realizar seu trabalho?			
2. Nos últimos sete dias recebeu algum reconhecimento ou elogio pelo bom trabalho?			
3. Na empresa recursos materiais são mais valorizados que os funcionários?			
4. Seu supervisor, ou alguém no trabalho parece se importar com você como pessoa?			
5. Há alguém no trabalho que encoraja seu desenvolvimento?			
6. A missão/propósito da organização faz com que você sinta que seu trabalho é importante?			
7. Você tem tido oportunidade de aprender e crescer no trabalho?			

8. Ordene por grau de importância crescente de 1 a 6, em sua opinião as práticas de Gestão de Pessoas abaixo-relacionadas:

- ( ) Política de Benefícios e Incentivos
- ( ) Reconhecimento e Valorização no Trabalho
- ( ) Bom Ambiente de Trabalho
- ( ) Salários
- ( ) Condições de Trabalho
- ( ) Oportunidade de Crescimento da Empresa

INDICADOR	Satisfeito	+ ou - Satisfeito	Nada Satisfeito
9. Se sente motivado em trabalhar na empresa?			
10. Com relação ao salário e benefícios:			
11. Quanto às instalações físicas?			

12. Você acha que a Promoart tem como foco principal as pessoas dentro da organização? Justifique

---

13. Você acha que a Promoart apresenta vantagens para que outras pessoas sintam-se atraídas para trabalhar na empresa? Justifique

---

14. Você já pensou em trocar de emprego? Por que?

---



---

**OBRIGADA!**

## ANEXO A – ORGANOGRAMA DA PROMOART

