

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Anna Beatriz Pereira Marcioto

Carina Rocha Cruz

Fernanda Aparecida Camacho Bezerra

Rosângela Aparecida Gonçalves dos Santos

**O CAPITAL HUMANO COMO FATOR DECISIVO NA BUSCA PELA
EXCELÊNCIA EMPRESARIAL**

Tupã - SP

2016

Anna Beatriz Pereira Marcioto

Carina Rocha Cruz

Fernanda Aparecida Camacho Bezerra

Rosângela Aparecida Gonçalves dos Santos

**O CAPITAL HUMANO COMO FATOR DECISIVO NA BUSCA PELA
EXCELÊNCIA EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof.^a Aline Bezerra da Silva, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

Tupã - SP

2016

ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Anna Beatriz Pereira Marcioto

Carina Rocha Cruz

Fernanda Aparecida Camacho Bezerra

Rosângela Aparecida Gonçalves dos Santos

**O CAPITAL HUMANO COMO FATOR DECISIVO NA BUSCA PELA
EXCELÊNCIA EMPRESARIAL**

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof (a). Aline Bezerra da Silva
Orientadora

Prof (a). Luiz Antônio Sirpa
Avaliador (a)

Prof (a). Ana Elisa Lopes
Avaliador (a)

Camila Aparecida de Oliveira Lima
Avaliador (a)

Tupã, 28 de Junho de 2016.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as ideias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos esta conquista, aos nossos familiares e amigos, que nos apoiaram com carinho e compreensão, de modo que atingíssemos nossos objetivos. Dedicamos, também, em especial a Deus, que nos guiou para a realização de mais esta conquista.

Agradecemos a Deus por nos iluminar e guiar pelo melhor caminho, concedendo- nos a força, coragem e persistência durante nossa caminhada.

Aos nossos queridos, pais, filhos e noivos o nosso agradecimento. Vocês também são responsáveis por mais esta conquista. Pela paciência, compreensão e amor nos momentos mais difíceis dessa longa caminhada.

Nossa gratidão aos amigos e colegas de curso que compartilharam desse caminho, incentivando-nos a seguir em frente e não desistir da jornada durante esses meses de convivência.

A todos os professores do curso que foram tão importantes tanto para o nosso desenvolvimento enquanto Técnico de Recursos Humanos, quanto para o nosso desenvolvimento como pessoa, nossos sinceros agradecimentos.

Nossa eterna e especial gratidão as nossas orientadoras, Professora Aline Bezerra da Silva e Renata Miranda Duarte, pelos ensinamentos, orientações, tempo e paciência a nós dedicados, contribuindo assim para a nossa formação.

Aos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho, os nossos sinceros agradecimentos.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana seja apenas outra alma humana”.

Carl Gustav Jung

RESUMO

Esta pesquisa pretende mostrar como o capital humano ou ativo humano se tornou indispensável na busca pela excelência empresarial. Nos últimos anos, as organizações passaram por grandes mudanças internas e externas, que contribuíram para um novo modelo de gestão do capital humano. Neste ambiente, assuntos referentes ao trabalho e às pessoas assumiram vital importância. Competências, habilidades e atitudes são temas que se tornaram vitais para a realização do trabalho produtivo e sustentável. Em resumo, as empresas passaram a considerar o capital humano como o responsável pelo sucesso e aumento da produtividade, agregando assim valor, de forma a ser um diferencial competitivo. Deste modo, a relação entre a empresa e seu ativo humano passou a ser de suma importância para a melhoria da gestão organizacional. No mundo globalizado onde a competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada, administrar seu capital humano de forma correta se tornou um desafio para as organizações, pois o mesmo é responsável pela sua sobrevivência. O presente trabalho visa verificar a importância do capital humano como elemento fundamental na busca pela excelência empresarial. E como seus objetivos específicos; identificar a importância da valorização do capital humano nas organizações, analisando sua relação com a excelência Empresarial, e salientar os desafios em relação ao gerenciamento do capital humano, tomando como base a pesquisa de campo realizada em uma empresa do segmento da fotografia. A metodologia utilizada foi através de pesquisa bibliográfica que auxiliou no desenvolvimento desse trabalho, oferecendo elementos necessários para um referencial teórico, possibilitando a demonstração da importância do capital humano no âmbito empresarial. Também foi utilizada uma pesquisa de campo aplicada em uma empresa do ramo de fotografia através de questionários, com o objetivo de coletar e tabular dados a respeito do conhecimento das pessoas sobre o tema. Como resultado da pesquisa realizada, ficou comprovado que o conceito de capital humano ainda é pouco conhecido por parte dos colaboradores, justificando a importância desse trabalho, pois investir no capital humano é fundamental, pois estes são responsáveis pelo gerenciamento das organizações, de modo a agregar valor às mesmas.

Palavras-chave: Capital Humano. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fatores externos que afetam o comportamento das pessoas nas organizações.....	14
Figura 2- As mudanças que impõem desafios às organizações.	16
Figura 3 - Bases da política de recursos humanos	18
Figura 4 - Estrutura organizacional com a função de RH em posição de staff.....	21
Figura 5 - As pessoas como recursos que permeiam todas as áreas da administração.....	25
Figura 6 - Pessoas como talentos.....	26
Figura 7 - Composição do capital humano.....	27
Figura 8 - Principais itens da auditoria de RH.	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil do colaborador.....	35
Gráfico 2 - Assinale qual é o tipo de vínculo que você tem com a empresa.	36
Gráfico 3 - Você se sente realizado em relação com a função que desempenha? ...	37
Gráfico 4 - O que é Capital Humano?	38
Gráfico 5 - Em sua opinião qual dos itens abaixo é mais importante para que se sinta valorizado dentro da empresa?	39
Gráfico 6 - A aceitação da empresa quanto às críticas, sugestões e opiniões de seus funcionários é:	40
Gráfico 7 - Você possui perspectiva de crescimento dentro da empresa?.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)	13
2.1 CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS	13
2.2 OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DA ARH.....	14
2.3 POLÍTICAS E PROCESSOS DA ARH.....	17
2.4 ARH COMO SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	20
2.5 OBSTÁCULOS DA ARH DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	22
3 O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	24
3.1 AS PESSOAS COMO ATIVOS.....	24
3.2 CONCEITO DE CAPITAL HUMANO	25
3.3 COMPOSIÇÃO DO CAPITAL HUMANO	26
3.4 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	28
4 O CAPITAL HUMANO E A ÉTICA ORGANIZACIONAL	30
4.1 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	30
5 ENTREVISTA E PESQUISA DE CAMPO	34
5.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	34
5.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A	44

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa pretende mostrar como o capital humano ou ativo humano se tornou indispensável na busca pela excelência empresarial.

Nos últimos anos, as organizações passaram por grandes mudanças internas e externas, que contribuíram para um novo modelo de gestão do capital humano. Neste ambiente, assuntos referentes ao trabalho e às pessoas assumiram vital importância. Competências, habilidades e atitudes são temas que se tornaram vitais para a realização do trabalho produtivo e sustentável.

Em resumo, as empresas passaram a considerar o capital humano como o responsável pelo sucesso e aumento da produtividade, agregando assim valor, de forma a ser um diferencial competitivo. Deste modo, a relação entre a empresa e seu ativo humano passou a ser de suma importância para a melhoria da gestão organizacional.

No mundo globalizado onde a competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada, administrar seu capital humano de forma correta se tornou um desafio para as organizações, pois o mesmo é responsável pela sua sobrevivência.

Nesse contexto, o problema deste trabalho de conclusão de curso consiste em investigar: De que forma o Capital Humano pode contribuir na busca pela excelência empresarial?

Desta maneira é possível o levantamento de algumas hipóteses como: a valorização do conhecimento humano é o fator fundamental para o modelo de gestão eficiente, cujo principal objetivo é o aumento da produtividade e lucratividade de modo a garantir o poder competitivo no mercado? Atualmente a gestão de pessoas está relacionada ao conjunto de necessidades aliadas à construção e manutenção de diferenciais competitivos, ressaltando a importância do fator humano?

Este trabalho tem como objetivo principal verificar a importância do capital humano como elemento fundamental na busca pela excelência empresarial. E como seus objetivos específicos; identificar a importância da valorização do capital humano nas organizações, analisando sua relação com a excelência Empresarial, e salientar os desafios em relação ao gerenciamento do capital humano, tomando como base a pesquisa de campo realizada em uma empresa do segmento da

fotografia.

As pessoas são fundamentais para toda e qualquer organização, pois são as responsáveis pela sobrevivência no mundo globalizado. Os ativos humanos tornaram-se peças de grande relevância no mundo empresarial ampliando seu espaço no mercado, de modo que a necessidade de conhecimento na hora de gerir pessoas é muito maior agora do que era no passado. Por esse motivo, cada vez mais os gestores percebem a grande importância da manutenção e retenção desse ativo, garantindo assim sua produtividade.

Portanto, diante desse contexto justifica-se a importância desse trabalho, pois o capital humano dentro das corporações é um assunto que merece destaque, pois este é responsável pelo gerenciamento das organizações, de modo a agregar valor às mesmas.

A metodologia utilizada será através de pesquisa bibliográfica que auxiliará no desenvolvimento desse trabalho, oferecendo elementos necessários para um referencial teórico, possibilitando a demonstração da importância do capital humano no âmbito empresarial. Também foi utilizada uma pesquisa de campo aplicada em uma empresa do ramo de fotografia através de questionários, com o objetivo de coletar e tabular dados a respeito do conhecimento das pessoas sobre o tema.

2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

2.1 CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos é a técnica de administrar e desenvolver o patrimônio humano dentro das empresas, de modo a promover a interação, e integração dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento e aumento da produtividade.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 97):

São as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade organizacional. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (supervisores de primeira linha, técnicos, funcionários e operários abaixo deles).

A gestão eficiente deste departamento é responsável pelo bom andamento das organizações. Essa área é responsável pelo recrutamento, seleção, socialização, desenvolvimento e treinamento dos colaboradores bem como avaliação dos mesmos. Segundo Chiavenato (2009, p. 105), “a área de RH é marcadamente influenciada pelas suposições reinantes na organização a respeito da natureza humana”.

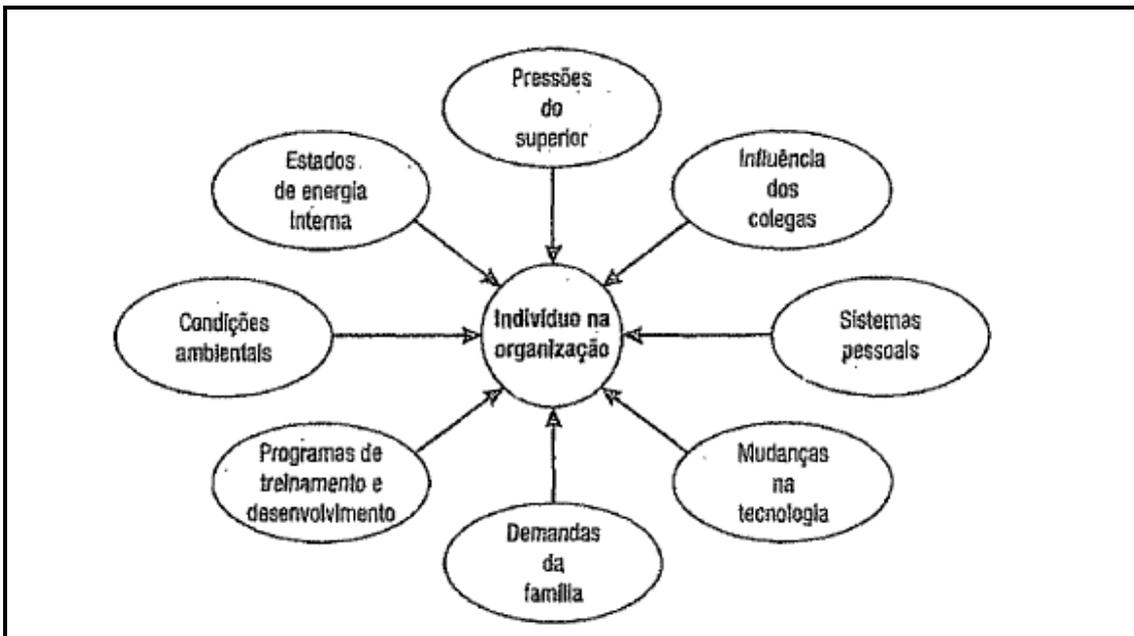
Diante desta importância, é necessário criar um planejamento de recursos humanos eficaz, pois é grande o número de variáveis que podem influenciar no bom desempenho desse ativo tão valioso para as organizações.

Conforme Lucena (2007, p. 84):

Planejamento de Recursos Humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Um conjunto de variáveis que podem atrapalhar o comportamento e o bom desempenho das pessoas dentro das organizações, conforme demonstrado abaixo na figura 1.

Figura 1- Fatores externos que afetam o comportamento das pessoas nas organizações.



Fonte: CHIAVENATO, (2009, p. 50).

Portanto, a administração correta dessas variáveis é de vital importância para o sucesso dos negócios, assim, a área de recursos humanos vem assumindo cada vez mais um papel de grande relevância dentro das organizações, sendo de grande valia para o crescimento das mesmas.

2.2 OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DA ARH

A administração de recursos humanos tem objetivos que buscam atender simultaneamente as necessidades da empresa e de seus colaboradores independente do nível de hierarquia na qual eles se encontram. Os principais objetivos da ARH são:

- Ajudar no processo de adaptação e retenção de talentos proporcionando a organização, os profissionais mais adequados para o seu ramo de atuação.

- Promover o desenvolvimento do colaborador para que assim o mesmo se mantenha motivado a continuar na organização por mais tempo. Exemplos desse desenvolvimento é a criação de plano de carreira, promoções e benefícios estendidos a seus familiares.
- Fornecer um clima organizacional favorável ao desenvolvimento do trabalho fazendo assim com que os colaboradores se sintam motivados a continuar a desenvolver um trabalho adequado de acordo com as expectativas esperadas.
- Fazer com que os objetivos individuais dos colaboradores estejam em conformidade com os objetivos da organização.

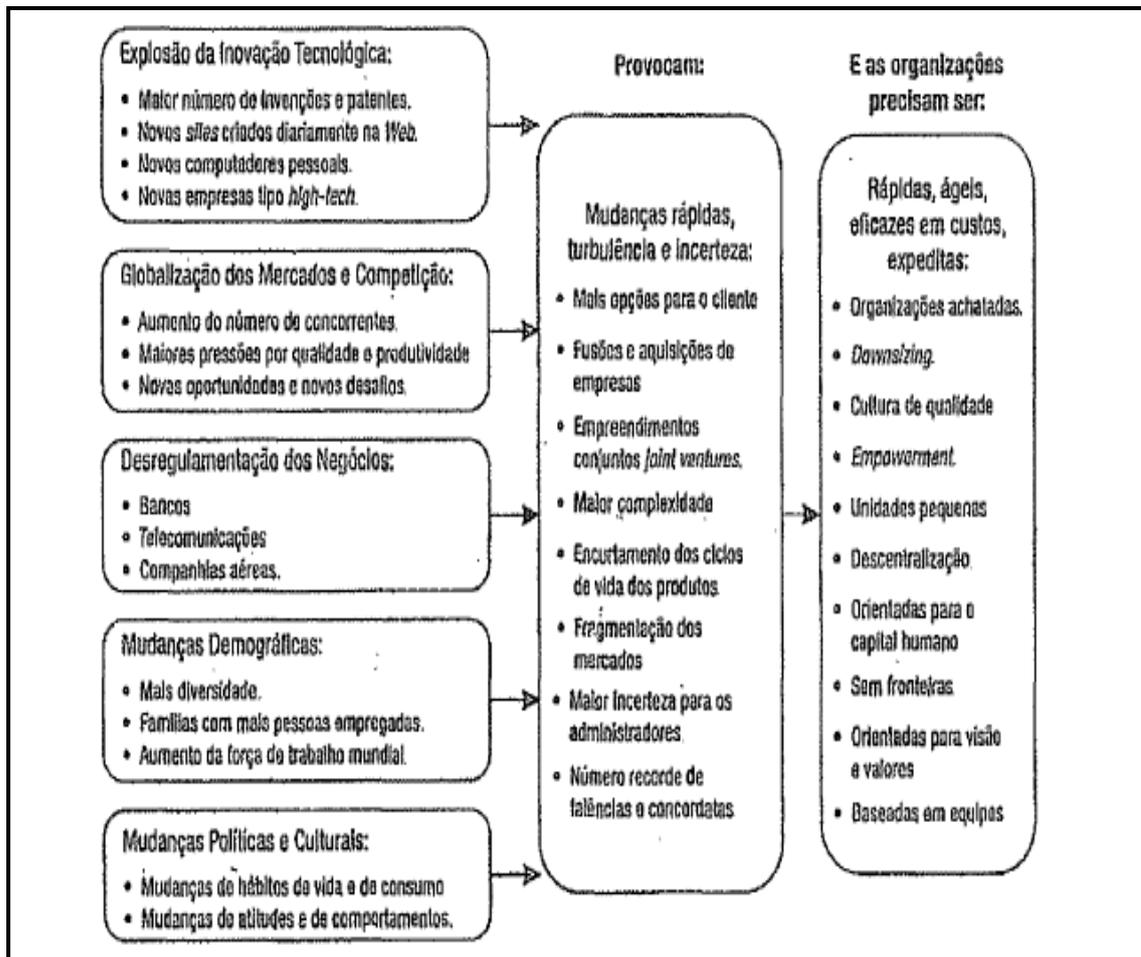
Segundo Chiavenato (2009, p. 125):

A ARH consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Outro aspecto importante da ARH é a busca contínua pela conquista e manutenção das pessoas dentro da organização, através da preocupação com a motivação e qualidade de vida das mesmas.

Entretanto, a globalização e o aumento da concorrência, provocam um cenário incerto e turbulento, de modo que a ARH tenha dificuldade de administrar seu capital humano de maneira eficaz, conforme demonstrado abaixo na figura 2:

Figura 2- As mudanças que impõem desafios às organizações.



Fonte: CHIAVENATO (2009, p. 128)

Portanto, as organizações necessitam de conhecimentos, recursos e habilidades, para poderem reagir a essas mudanças.

Pois, segundo Chiavenato (2009, p. 129):

Na realidade, ARH pode ser visualizada como um sistema, cujo processo envolve cinco subsistemas interdependentes: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e, finalmente, monitoração de recursos humanos.

É sempre importante levar em consideração que os objetivos da ARH surgem dos objetivos propostos pela organização, não se esquecendo dos objetivos individuais de cada colaborador, formando assim um sistema variado de objetivos.

2.3 POLÍTICAS E PROCESSOS DA ARH

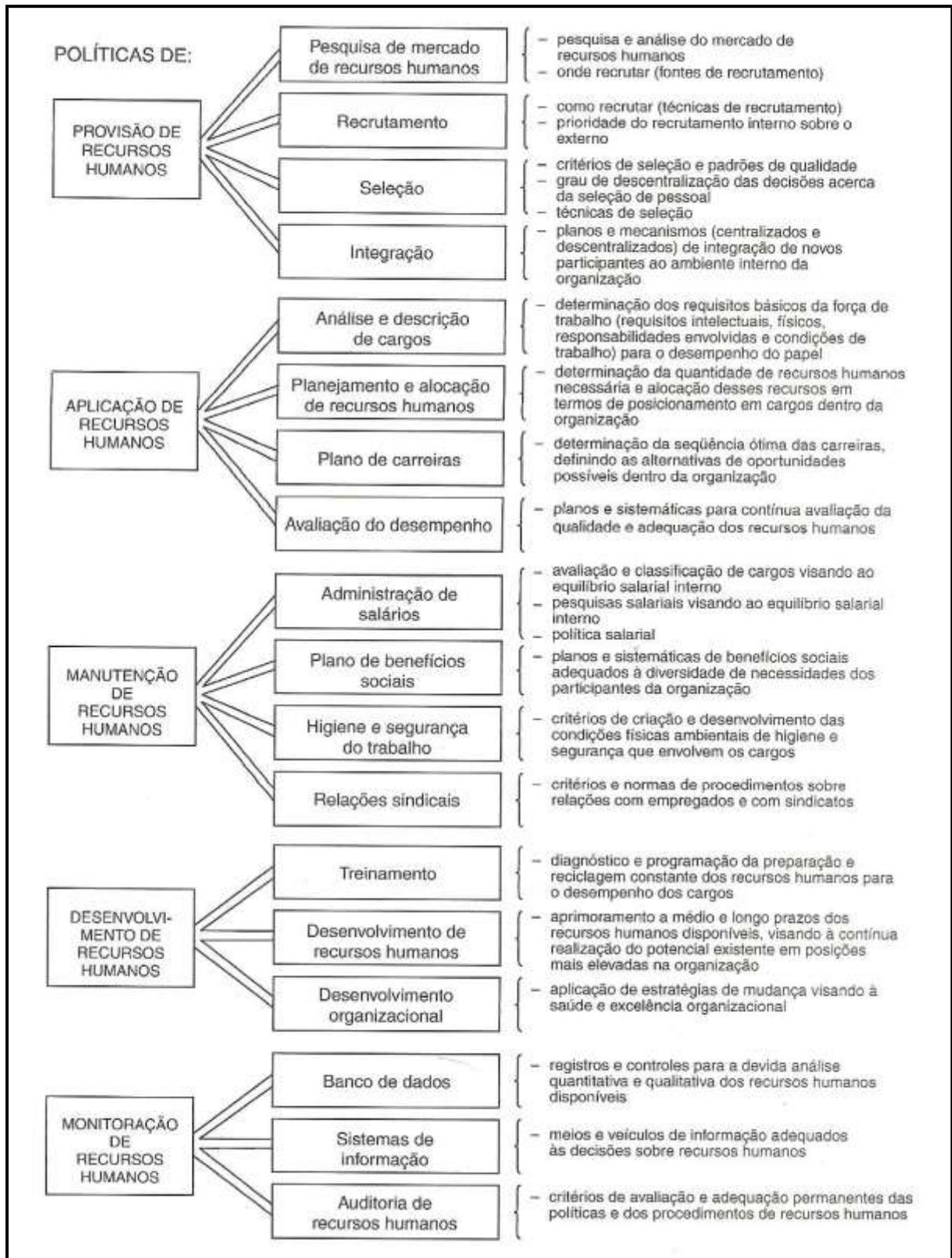
Para que a organização seja administrada de acordo com sua cultura e seus objetivos são necessários o uso de políticas e processos para que essas regras sejam aplicadas, e conseqüentemente o alcance dos objetivos.

De acordo com Chiavenato, (2003, p. 178):

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

Os processos e políticas da ARH dividem-se em cinco grandes grupos: Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoramento, sendo que cada um é de grande relevância para se alcançar os objetivos dentro da organização. Cada aspecto desse processo corresponde a uma parte responsável pelo desenvolvimento do colaborador e da organização, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 3 - Bases da política de recursos humanos.



Fonte: CHIAVENATO (2003, p. 181)

De acordo com a figura observa-se que os fatores destacados influenciam no desempenho e satisfação do colaborador. As políticas da ARH variam de acordo com cada organização, pois cada uma desenvolve a que mais se adequa a seus objetivos e valores.

Conforme Chiavenato (2003, p. 177):

Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e depende de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. São extremamente variáveis e, embora interdependentes, o fato de um deles mudar ou desenvolver-se em uma direção não significa que os outros mudem ou se desenvolvam também exatamente na mesma direção e na mesma medida.

As políticas influenciam nos valores éticos organizacionais de modo a orientar as relações dentro e fora das organizações, pois de acordo com Chiavenato (2003, p. 180), “a partir das políticas podem-se definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização”.

As mesmas também influenciam diretamente nos processos organizacionais, pois a maneira como estes são administrados podem causar inúmeros impactos dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2009, p. 121):

Os processos básicos na gestão de pessoas são cinco, a saber: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. O ciclo da gestão de pessoas se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas.

Portanto, uma administração consciente desses processos é muito importante para as organizações, pois as mesmas dependem do capital humano para se desenvolverem e se destacarem entre as demais, esses fatores tornam-se essenciais para uma ARH eficiente.

2.4 ARH COMO SUPORTE ORGANIZACIONAL

A ARH tem como função dar suporte à organização, contribuindo para seu desenvolvimento organizacional. Gerencia os colaboradores, alinhando os objetivos dos mesmos às estratégias da empresa, potencializando assim seu capital humano. Funciona como um suporte de linha e *staff*.

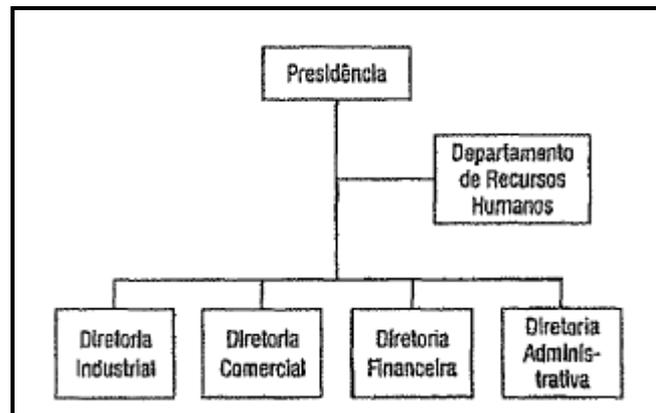
Segundo Chiavenato, (2009, p. 121):

[...] a ARH é uma responsabilidade de linha - de cada chefe - e uma função de *staff* - assessoria que o órgão de RH presta a cada chefe. O órgão de ARH posiciona-se aqui como um órgão de *staff*. O *staff* de RH assessoria o desenvolvimento de diretrizes na solução de problemas específicos de pessoal, o suprimento de dados que possibilitarão decisões ao chefe de linha e a execução de serviços especializados, devidamente solicitados. O chefe de linha, sob essas condições, tenderá a considerar o especialista de RH como uma fonte de ajuda e não como um intruso que interfere em suas responsabilidades.

Assim, cabe ao gerente o gerenciamento das pessoas dentro das organizações, orientando de acordo com as normas e políticas da empresa. Esse suporte influencia diretamente no comportamento organizacional, sendo de grande valia o estudo dessa variável tão importante, pois de acordo com Robbins, (1943, p. 07), “nas últimas décadas, contudo, os professores começaram a perceber a importância do papel que o conhecimento sobre o comportamento humano tem na eficácia da gestão [...]”.

Nesse contexto, a ARH funciona como um suporte da Diretoria como demonstrado abaixo na figura 4:

Figura 4 - Estrutura organizacional com a função de RH em posição de staff.



Fonte: CHIAVENATO, (2009, p. 120)

Assim, a função de ambos é fazer com que a organização tenha sucesso em todos os aspectos. Entretanto, é importante lembrar que o ARH funciona apenas como um apoio, a responsabilidade final pertence ao chefe.

Segundo Chiavenato, (2009, p. 121):

O sucesso de um órgão de ARH depende, na razão direta, de ser considerado pelos chefes de linha como uma fonte de ajuda. Assim, a assessoria de pessoal deve ser procurada, jamais imposta, o administrador de RH não transmite ordens aos membros de linha da organização ou aos empregados, exceto dentro de seu próprio departamento. Assim, a responsabilidade pelo alcance de determinados resultados através dos membros de seu grupo de trabalho pertence ao chefe, não ao administrador de RH.

Nesse sentido, a organização que não oferece o suporte necessário aos seus colaboradores torna-se incapaz de crescer. O nível de sucesso na competição econômica está diretamente ligado à administração correta do seu capital humano. Observa-se, portanto, a importância estratégica desse capital. A organização que for capaz de reter esse talento terá grande vantagem competitiva.

2.5 OBSTÁCULOS DA ARH DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A ARH é a área mais complexa dentro das organizações, pois gerir pessoas é algo muito delicado que exige muito cuidado e dedicação, pois as mesmas são portadoras de personalidades distintas, com histórias particulares, objetivos pessoais e expectativas diversas.

Segundo Chiavenato (2009, p. 127):

O que distingue a ARH das outras áreas da organização e o seu singular ambiente de operações. Administrar recursos humanos é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, porque envolve algumas dificuldades.

Alguns dos principais obstáculos da ARH dentro das organizações são:

- A ARH não toma decisões, apenas fornece o suporte necessário às demais áreas da organização;
- Gerir pessoas é extremamente delicado, pois cada pessoa tem sua maneira de pensar e objetivos diferentes, o que acaba ocasionando conflitos internos;
- O objetivo da principal da ARH é otimizar continuamente seu capital humano, mas isso nem sempre é possível, pois depende da estrutura organizacional da empresa;
- A ARH não possui o controle necessário para controlar o bom desempenho dos recursos humanos, pois depende da tecnologia e dos recursos que a empresa disponibiliza;
- A questão da comunicação, pois se não for clara e objetiva torna-se fonte de conflitos interpessoais.

Diante de todos esses desafios e dificuldades, a ARH necessita de buscar constantemente maneiras de administrar todos esses obstáculos de modo que não cause prejuízos para a organização. Mas por outro lado é muito difícil devido ao pouco apoio recebido, pois segundo Chiavenato (2009, p. 128), “[...] ARH nem sempre recebe o apoio significativo da alta direção [...]”.

Além disso, fatores como a globalização, mudanças econômicas e sociais dificultam ainda mais a situação.

Conforme Chiavenato, (2010, p. 02):

Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área esta mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos Humanos (ARH) esta sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área.

Portanto, a ARH eficiente não se faz apenas com a modernização física como máquinas, equipamentos, edifícios e demais recursos, mas com pessoas comprometidas em busca do alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

3 O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

3.1 AS PESSOAS COMO ATIVOS

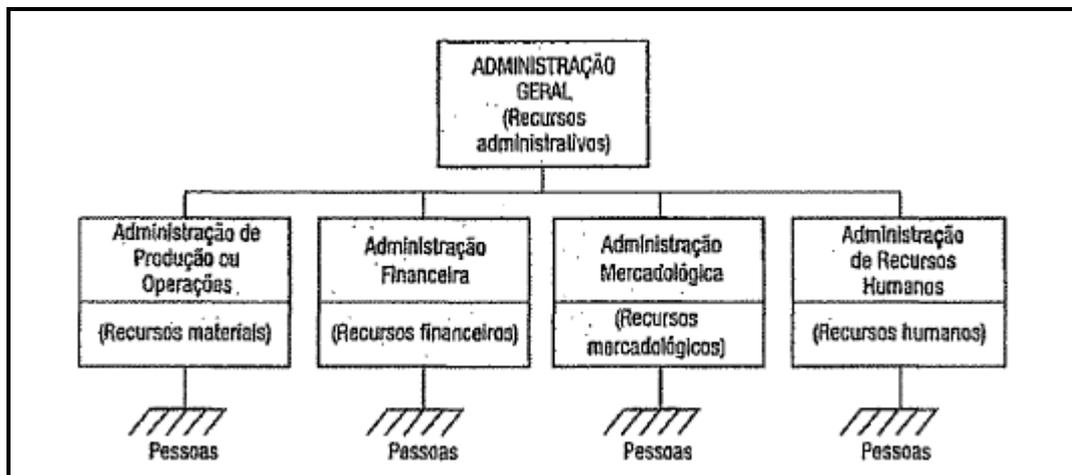
Valorizar o capital humano é um fator indispensável para proporcionar o crescimento da empresa. Por esse motivo as pessoas dentro da organização são consideradas como ativos. Admite-se ativos como um conjunto de valores que agregam valor às entidades, permitindo sua continuidade, ou seja, são elementos que geram benefícios para a organização. De acordo com Marion (1998, p.53), “ativos são todos os bens e direitos de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para a empresa”.

Dentro desse contexto, as pessoas são consideradas parte da estrutura organizacional da empresa. As pessoas, de acordo com Chiavenato (2009, p. 97):

Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide e manipula os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

As mesmas são ainda responsáveis por todos os aspectos que regem a organização, onde todos os demais recursos necessitam da participação humana para seu desenvolvimento, conforme demonstrado abaixo na figura 5:

Figura 5 - As pessoas como recursos que permeiam todas as áreas da administração.



Fonte: CHIAVENATO (2009, p. 100)

Por essa razão a administração desse ativo é tão importante para a sobrevivência de qualquer empresa, independente de seu porte ou ramo de atividade, pois segundo Chiavenato (2009, p. 99), “[...] ter pessoas não constitui um objetivo das organizações. As pessoas são meios, recursos para a organização alcançar seus objetivos”.

Portanto as pessoas também constituem o patrimônio da empresa, sendo em muitos casos mais valioso que o próprio capital financeiro.

3.2 CONCEITO DE CAPITAL HUMANO

O capital humano pode ser entendido como um conjunto de pessoas as quais possuem conhecimentos, habilidades, capacidades que contribuem para a tomada de decisões agregando valor a organização.

Segundo Chiavenato (2009, p. 38):

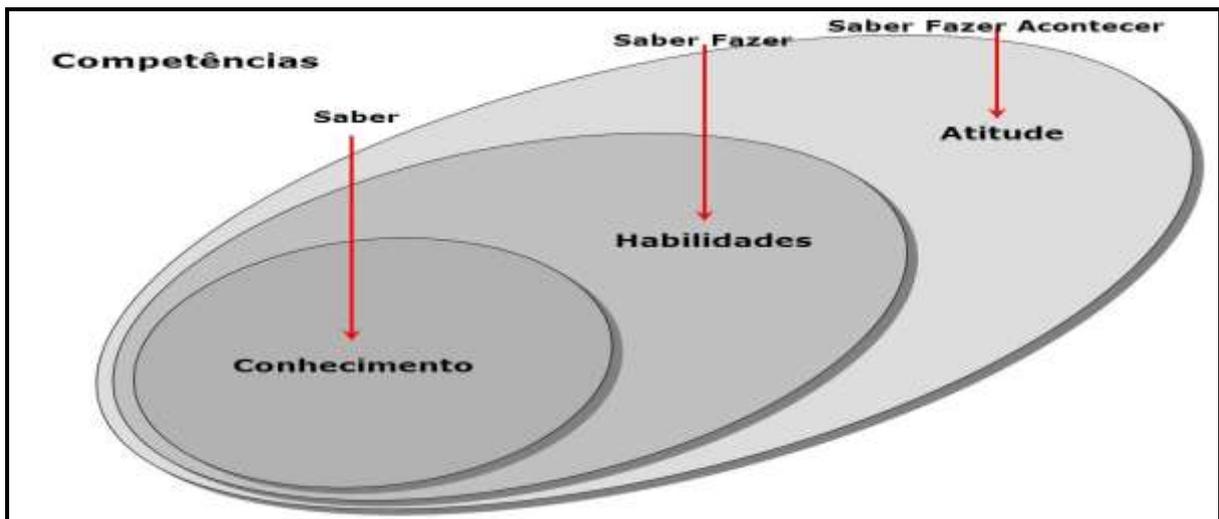
[...] é o capital de gente, talentos e competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. [...] Assim o Capital Humano é constituído de talentos e competências.

O conceito de capital humano nas organizações vem ganhando grande importância ao longo dos anos, tornando-se um dos principais fatores

responsáveis para o desenvolvimento organizacional, pois oferece uma grande vantagem competitiva gerando riquezas para as organizações.

Seu desenvolvimento se dá através dos conhecimentos adquiridos, capacidades, habilidades e atitudes, se tornando assim fonte de talento organizacional. A figura 6 mostra as pessoas como talentos dentro da organização:

Figura 6 - Pessoas como talentos.



Fonte: CHIAVENATO (2006, p. 152)

Uma boa estratégia pra desenvolver o capital humano é aguçar seu nível de interação, pois um conjunto de colaboradores bem integrados forma uma equipe de trabalho com maior capacidade para se tornar a sustentação da organização, pois no momento em que o gestor consegue integrar sua equipe ao ambiente de trabalho, ele pode desenvolver tudo aquilo que deseja como futuro organizacional.

Portanto, uma gestão estratégica eficiente é aquela que busca um capital humano diferenciado com capacidades e habilidades bem desenvolvidas que contribuem para o desenvolvimento da organização bem como sua inovação no mercado.

3.3 COMPOSIÇÃO DO CAPITAL HUMANO

O capital humano é composto por todos os subsídios internos e externos que o colaborador possui, ou seja, tudo que lhe foi agregado ao longo de

sua vida seja ela por experiências pessoais ou profissionais, pois de acordo com Chiavenato (1989, p. 90), “cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis”.

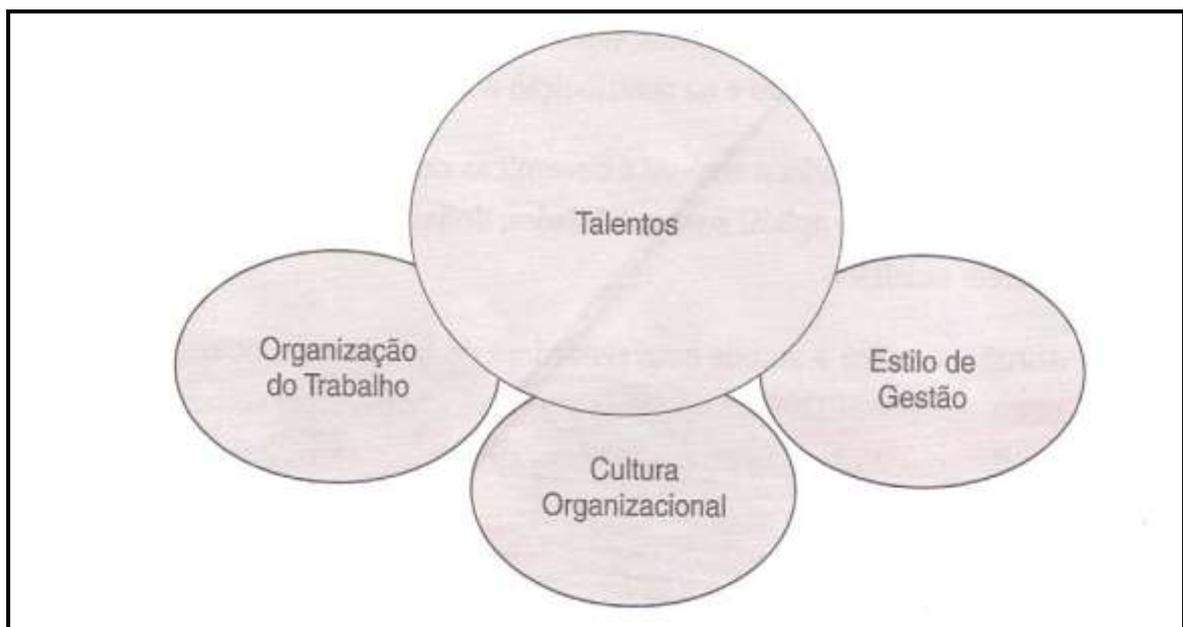
O mesmo impulsiona as pessoas a utilizar seus talentos e suas competências, portanto o talento pode ser considerado como um fator de grande relevância para uma correta gestão do capital humano dentro das organizações. Entretanto, para esse talento ser desenvolvido é necessário um ambiente onde existe a preocupação com a correta organização do trabalho bem como uma gestão eficaz, de acordo com a cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 153):

Como as sementes, os talentos requerem um terreno adequado para sobreviver e prosperar, condições climáticas razoáveis, chuva e certos cuidados. Também os talentos somente podem sobreviver e prosperar em condições organizacionais adequadas.

Nesse contexto, o capital humano passa a ser constituído de talentos, que colaboram com a organização do trabalho, cultura organizacional e estilo de gestão, como mostra a figura:

Figura 7 - Composição do capital humano.



Fonte: (CHIAVENATO, 2006, p. 154).

Assim, talentos e competências são fatores primordiais ao capital humano, pois são através dele que as pessoas desenvolvem a capacidade de agir nas mais diversas situações.

3.4 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Desde a antiguidade a integração entre indivíduo e a organização sempre foi um problema, pois as organizações tratavam os mesmos de forma desumana e como seres sem personalidade e sem vontade própria. Foi na Grécia Antiga que surgiram as primeiras preocupações de como tratar as pessoas de forma mais humana.

Segundo Chiavenato (2006, p. 161):

Aos poucos, abordagem clássica – centrada na tarefa e no método – foi dando lugar à abordagem humanística centrada no homem e no grupo social. A ênfase dada à técnica e à tecnologia cedeu lugar à ênfase às relações humanas. Esta mudança radical deu-se por volta da década de 30. De lá para cá, percebeu-se a existência do conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador e organização, e a necessidade de uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas.

À medida que a sociedade tornou-se cada vez mais industrializada, a produtividade se tornou cada vez mais complexa, causando grande impacto no desenvolvimento organizacional, onde a administração dos recursos necessários para sua sobrevivência passou a ser considerados elementos de grande relevância.

A relação entre as pessoas e as empresas gerou conflitos de caráter interpessoal e profissional, e foi a partir dessa necessidade de sanar esses conflitos que nasceu a gestão de recursos humanos. A partir de então as pessoas deixaram de ser vistas como simples objeto, e se tornaram elementos indispensáveis para o desenvolvimento organizacional.

Portanto, de acordo com Chiavenato (2009, p. 46):

As organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e dela depende para seu sucesso e continuidade.

Atualmente para uma empresa se manter ativa no mercado, é necessário exercer o seu poder de competitividade, para isso necessita de um fator extremamente importante, o capital humano, o mesmo constitui um dos bens mais preciosos de uma organização, pois, é a partir dessa base que se constrói toda a dinâmica organizacional. Esse ativo é responsável pelo funcionamento da empresa como um todo, desde as tarefas básicas do dia- a- dia, como o alcance dos objetivos e metas que a empresa busca alcançar, pois é através do trabalho desenvolvido por esses colaboradores que se poderá almejar um futuro organizacional coletivo, onde todos trabalhem por algo em comum, pois segundo Chiavenato (1989, p. 90), “[...] as organizações são compostas de pessoas e estas precisam engajar-se em organizações para alcançar seus objetivos [...]”.

4 O CAPITAL HUMANO E A ÉTICA ORGANIZACIONAL

O capital humano é um ativo de fundamental importância dentro das organizações, por esse motivo o mesmo deve ser administrado de forma ética com o intuito de proporcionar um ambiente de trabalho agradável com foco na motivação e satisfação dos colaboradores.

4.1 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Atualmente a globalização e principalmente a tecnologia da informação estão ultrapassando as fronteiras e unindo diferentes países, línguas, culturas e pessoas. Além de modificar intimamente o trabalho realizado nas organizações através da facilidade nas comunicações e interações sociais, reforça o dinamismo e a interação entre as organizações.

Num mundo onde reina tantas incertezas, a única certeza, são as constantes transformações tecnológicas e a necessidade de aplicá-las na sociedade. Neste contexto surge a Responsabilidade Social de forma quase imperativa, fazendo com que as organizações tomem consciência de suas atividades e consequências na sociedade.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 472):

A responsabilidade social está voltada para atitude e o comportamento da organização em face das exigências sociais da sociedade em consequência das suas atividades. Isso implica avaliação e compensação de custos sociais que a mesma gera e a ampliação do campo de seus objetivos, definindo o papel social a desenvolver para conseguir com tudo isso a legitimidade e responsabilidade em face dos diversos grupos humanos que a integram e perante a sociedade em seu conjunto.

Para que as organizações assumam sua responsabilidade social de forma ética perante a sociedade são necessárias algumas medidas, tais como, a conscientização por parte da direção, um sistema de informação adequado, ambos integrados aos objetivos da empresa.

O trabalho desenvolvido dentro das organizações deve ser transparente expressando sua missão, visão e valores.

Além disso, deve valorizar os clientes internos e externos, preservar o meio ambiente, e envolver nas suas atividades seus parceiros e fornecedores.

As organizações devem mostrar-se acessíveis aos anseios e decepções de seus clientes; promover ações que modifiquem positivamente a comunidade em que está inserida, de modo a colaborar com um objetivo comum em benefício de todos.

O RH é responsável por gerir o capital humano dentro das organizações e possui grande responsabilidade nas práticas sociais adotadas pelas mesmas.

Práticas como auditoria podem colaborar na análise das atividades desenvolvidas, além de demonstrar seus aspectos positivos e negativos, apontar seus custos e indicar uma análise das práticas e procedimentos que devem ser excluídos, modificados ou continuados, pois segundo Chiavenato (2009, p. 480), “a auditoria de recursos humanos baseia-se em verificações, acompanhamentos, registros e estatísticas”.

Deve-se ressaltar que a auditoria realizada pelo RH deve ser transparente e demonstrar a realidade da organização.

O quadro abaixo demonstra funções, práticas, procedimentos e registros desempenhados pelo RH e que são a base para o desenvolvimento da auditoria.

Figura 8 - Principais itens da auditoria de RH.

FUNÇÕES BÁSICAS	REGISTROS E ESTATÍSTICAS
1. Análise e descrição de cargos	<ul style="list-style-type: none"> A – Especificações dos cargos B – Questionários de pessoal e tabelas de requisitos C – Custos da análise de cargos
2. Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> A – Aplicação dos questionários de pedidos de empregos e <i>checklists</i> B – Número de candidatos por: <ul style="list-style-type: none"> – fontes – anúncios – indicações de funcionários – meios etc. C – Custos de recrutamento <ul style="list-style-type: none"> – por fontes – por meios
3. Seleção	<ul style="list-style-type: none"> A – Bases para seleção (características pessoais): <ul style="list-style-type: none"> – resultados nos testes – <i>checklists</i> de entrevistas – educação, treinamento – experiência – referências e indicações – estado civil etc. B – Registros de desenvolvimento do pessoal C – Registros individuais do pessoal D – Custos: <ul style="list-style-type: none"> – de entrevistas – de testes e interpretação.
4. Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> A – Número de empregados treinados por treinamento B – Grau e resultados do treinamento C – Tempo de treinamento necessário D – Custos de treinamento por tipo de treinamento
5. Nível de empregados	<ul style="list-style-type: none"> A – Registros de produtividade B – Custos do programa de registros
6. Promoções e transferências	<ul style="list-style-type: none"> A – Registros de promoções e transferências B – Registros de tempo de serviço C – Custo de sistematização
7. Manutenção do moral e disciplina	<ul style="list-style-type: none"> A – Registros e avaliação geral: <ul style="list-style-type: none"> – dados sobre o nível do moral – atos disciplinares, por tipo – distúrbios – registros de aconselhamento – uso dos benefícios, serviços, publicações etc. pelos empregados – sugestões – registros de atendimentos B – Custos por tipo de atividade
8. Saúde e segurança	<ul style="list-style-type: none"> A – Registro de sanidade: <ul style="list-style-type: none"> – número de visitas ao serviço médico – enfermidades por tipo – dias perdidos por enfermidades – localização de defeitos físicos B – Registros de acidentes: <ul style="list-style-type: none"> – frequência – intensidade – tipos de acidentes C – Custos
9. Controle de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> A – Registros de empregados: <ul style="list-style-type: none"> – total de empregados – total das horas de trabalho B – Registros de <i>turnover</i> C – Custos da manutenção e serviços de segurança, compensações etc.
10. Administração de salários	<ul style="list-style-type: none"> A – Dados sobre pagamentos: <ul style="list-style-type: none"> – níveis de salários – incentivos salariais – prêmios etc. B – Valor dos encargos sociais C – Custo de vida D – Custo unitário de trabalho E – Custos de avaliação de cargos e planos de incentivos
11. Acordos coletivos	<ul style="list-style-type: none"> A – Listagem dos sindicalizados B – Acordos em suspenso, sob arbitragem C – Suspensão de trabalhos D – Cláusulas contratuais E – Custos dos acordos coletivos de trabalho
12. Registros de pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> A – Detalhados acima

Fonte: CHIAVENATO (2009, p. 481)

Em suma, a auditoria de RH desenvolvida pelo setor de Recursos Humanos é responsável pelo controle de padrões de qualidade, quantidade, tempo e custo das práticas desenvolvidas pelo capital humano e que incidem diretamente na responsabilidade social e ética da organização.

5 ENTREVISTA E PESQUISA DE CAMPO

5.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada no mês de abril de 2016 em uma empresa do segmento de fotografia localizada em Tupã/SP. Foi fundada em 1999 pelos seus genitores sendo administrada até hoje pelos mesmos e seus dois filhos. Trata-se de uma empresa familiar, na qual os filhos dos fundadores cresceram acompanhando todo desenvolvimento da empresa ao longo dos anos.

Atualmente possui um efetivo de 60 funcionários internos, 20 vendedores externos e 10 representantes comerciais externos.

A escolha dos novos colaboradores é feita por indicação, e após a aprovação dos gestores o futuro colaborador é encaminhado ao RH para verificar os documentos necessários à contratação.

Segundo o gestor da empresa, o setor de Recursos Humanos é responsável pelo controle de documentos, contratação, demissão, folha de pagamento, exames médicos e motivação dos colaboradores. O gestor também ressalta que embora os gestores sejam acessíveis ao diálogo com seus colaboradores, devido à correria do dia a dia e as atividades que desempenham, nem sempre a disponibilidade do acesso dá-se de forma constante, neste contexto o RH auxilia a gestão de conflitos, agindo como intermediário entre colaboradores e gestores.

Após a implantação do setor de Recursos Humanos há mais ou menos um ano houve uma melhora no controle de documentos, gastos com folhas de pagamentos e na relação interpessoal.

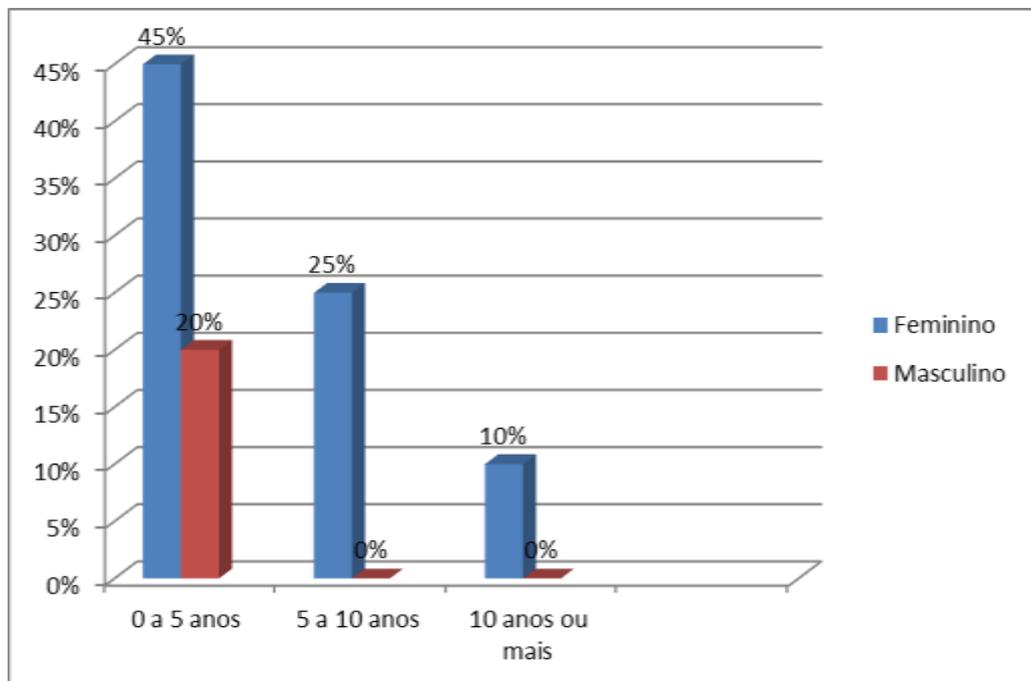
O gestor reconhece que o capital humano é de extrema importância para qualquer empresa, ressaltando ainda que para sua empresa é fundamental, pois a mesma realiza a prestação de serviços. Ainda ressalta que trabalhadores motivados, com seus salários em dia são fundamentais para o crescimento da empresa.

5.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a coleta dos dados da pesquisa, foi realizada uma visita à empresa. A pesquisa foi aplicada em 20 colaboradores e serviu de base para análise do conceito de Capital Humano que existe dentro da organização.

A partir das respostas, foi elaborada uma análise e tabulação dos dados. Para melhor interpretação, os resultados obtidos serão apresentados em sete gráficos.

Gráfico 1 - Perfil do colaborador.

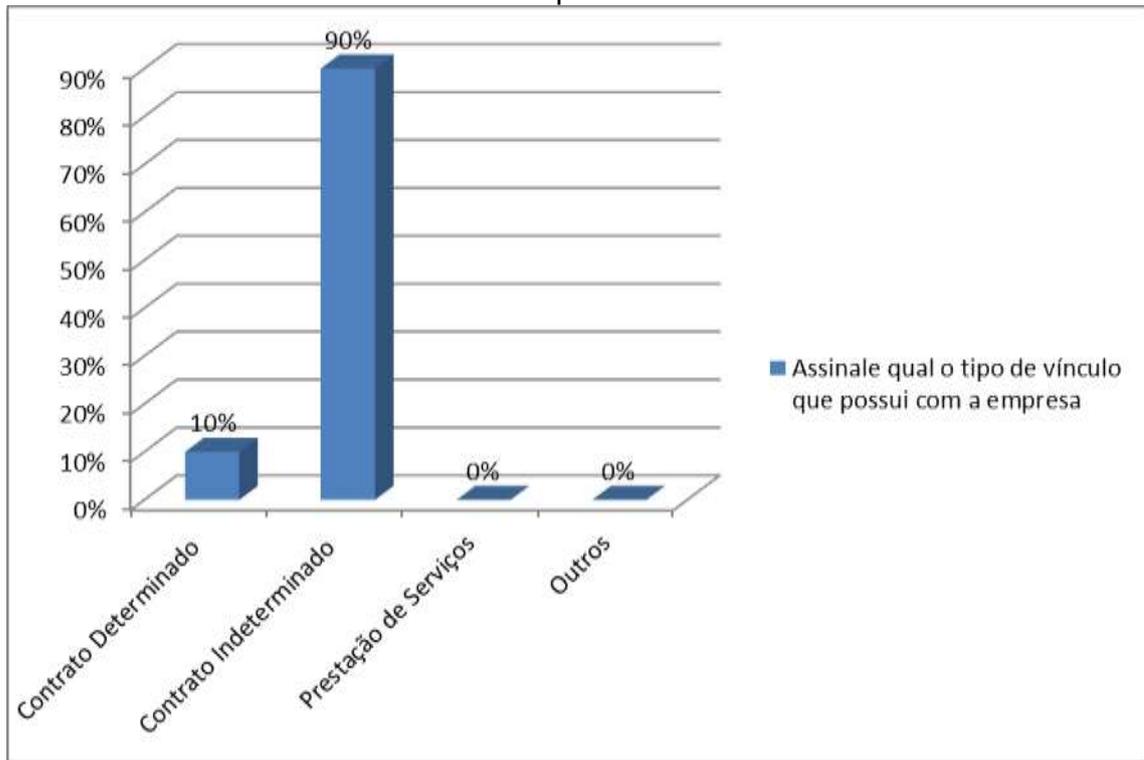


Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

O gráfico demonstra que a empresa de fotografia possui a maioria de seus colaboradores do sexo feminino.

E as mulheres estão também entre os colaboradores que tem mais tempo de contratação dentro da empresa, isto é 45% das mulheres foram contratadas dentro do período de 0 a 5 anos e 10% foram contratadas em um período de 10 anos ou mais.

Gráfico 2 - Assinale qual é o tipo de vínculo que você tem com a empresa.

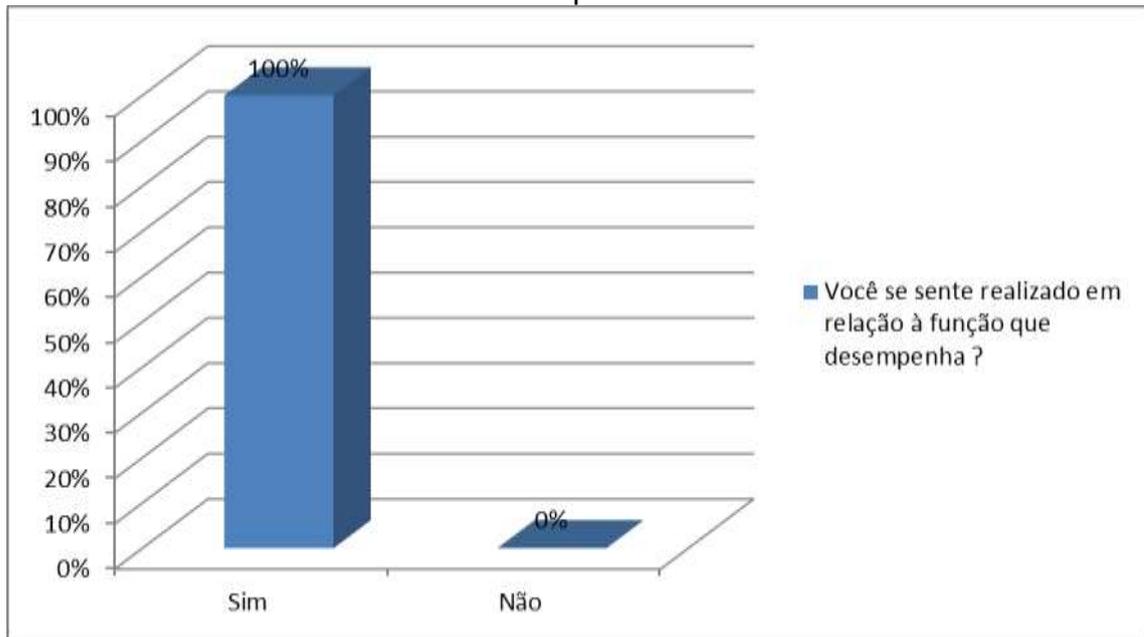


Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

O gráfico demonstra que 90% dos colaboradores da empresa tem conhecimento do tipo de contrato que possuem, pois, assinalaram a opção Contrato Indeterminado e 10% responderam que o vínculo com a empresa dá-se por Contrato Determinado demonstrando não ter conhecimento sobre o vínculo contratual que possuem.

Conforme entrevista aplicada com o Gestor Administrativo, a empresa possui vínculos contratuais por Tempo Indeterminado e Prestação de Serviço.

Gráfico 3 - Você se sente realizado em relação com a função que desempenha?



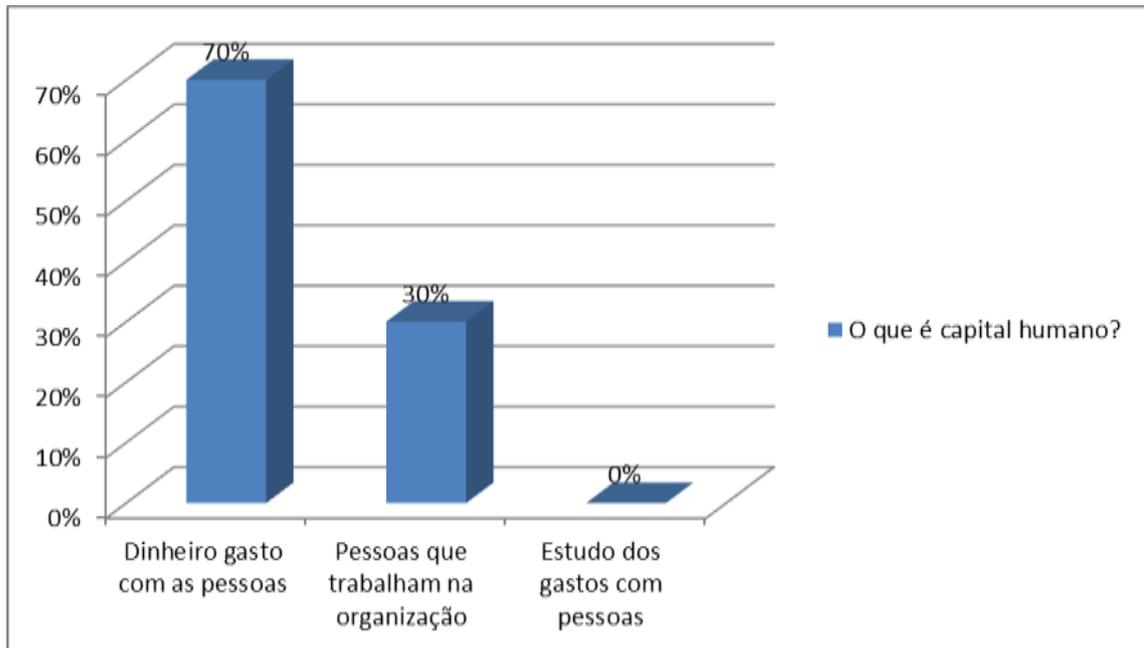
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A questão buscou aferir o grau de satisfação do colaborador, sua realização com a função que desempenham. Neste item 100% dos entrevistados responderam que estão realizados com a função que desempenham.

Todavia, é difícil ocorrer um nível de satisfação geral como o apresentado pelos colaboradores da empresa fotográfica.

Embora o questionário aplicado não apresentasse nenhum item no qual o funcionário pudesse ser identificado, nota-se uma preocupação com o sigilo das informações o que justificaria o 100% de realização dos colaboradores.

Gráfico 4 - O que é Capital Humano?



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Nesta questão 70% dos colaboradores responderam que Capital Humano é o Dinheiro gasto com as pessoas, demonstrando total desconhecimento com o termo “Capital Humano”.

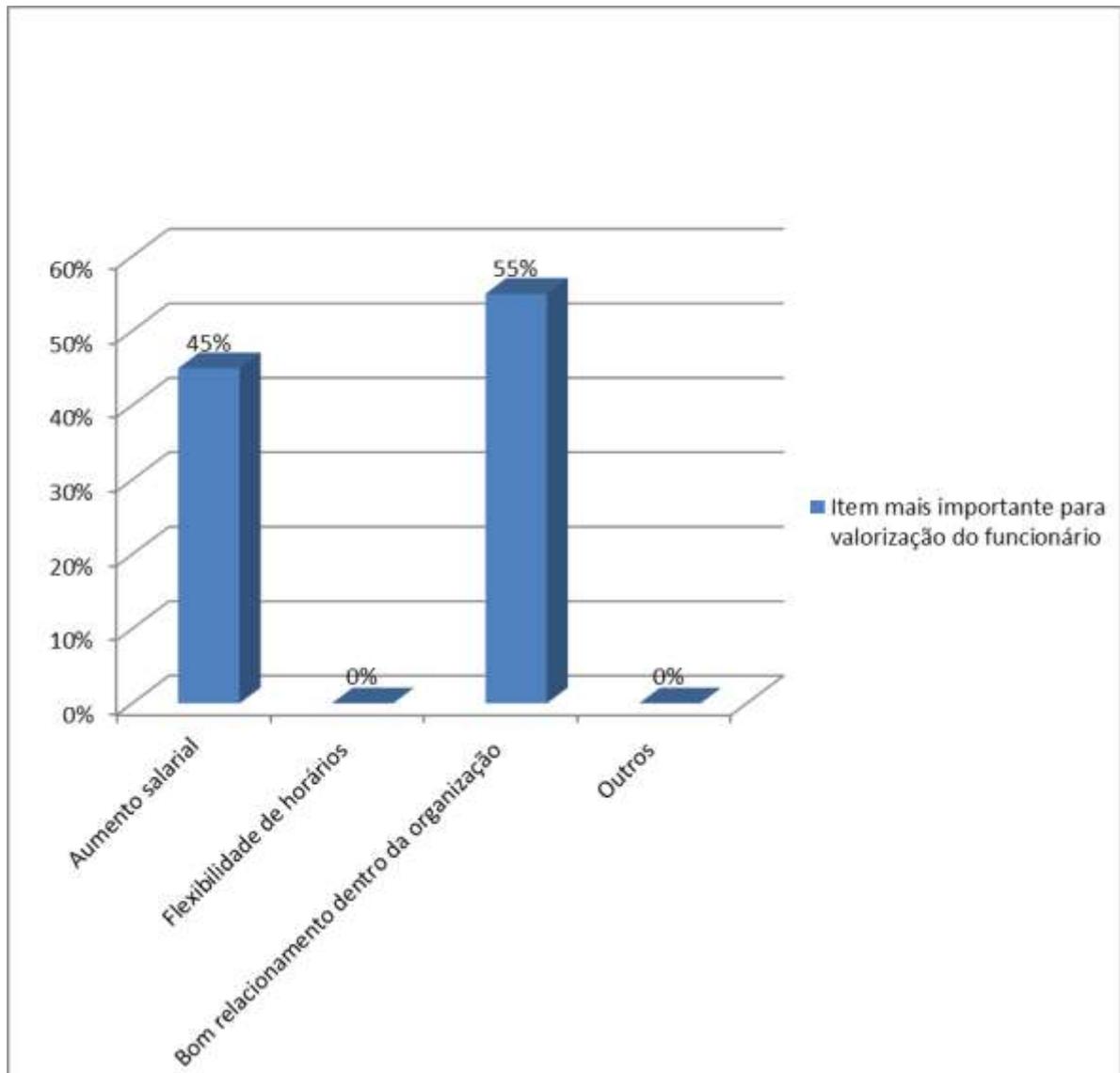
Inúmeras são as pesquisas, artigos, livros que relacionam a satisfação do colaborador com sua produção, e que ressaltam que embora os avanços tecnológicos sejam grandes e frequentes as pessoas continuam sendo o maior patrimônio de uma empresa.

Essa valorização das pessoas, do capital humano como fator primordial para qualquer empresa, ainda mais para aquelas que são prestadoras de serviço foi ressaltada inúmeras vezes pelo Gestor Administrativo durante a entrevista realizada.

Todavia o termo “Capital Humano” é relativamente novo e pode não ser tão conhecido entre a maioria dos colaboradores, pois assim como Departamento de Recursos Humanos tornou-se Setor de Recursos Humanos e posteriormente Gestão de Pessoas, os funcionários tornaram-se colaboradores e de maneira abrangente Capital Humano.

É importante ressaltar que a falta de conhecimento com a terminologia não indica que os colaboradores não reconheçam a importância das pessoas dentro da empresa fotográfica.

Gráfico 5 - Em sua opinião qual dos itens abaixo é mais importante para que se sinta valorizado dentro da empresa?

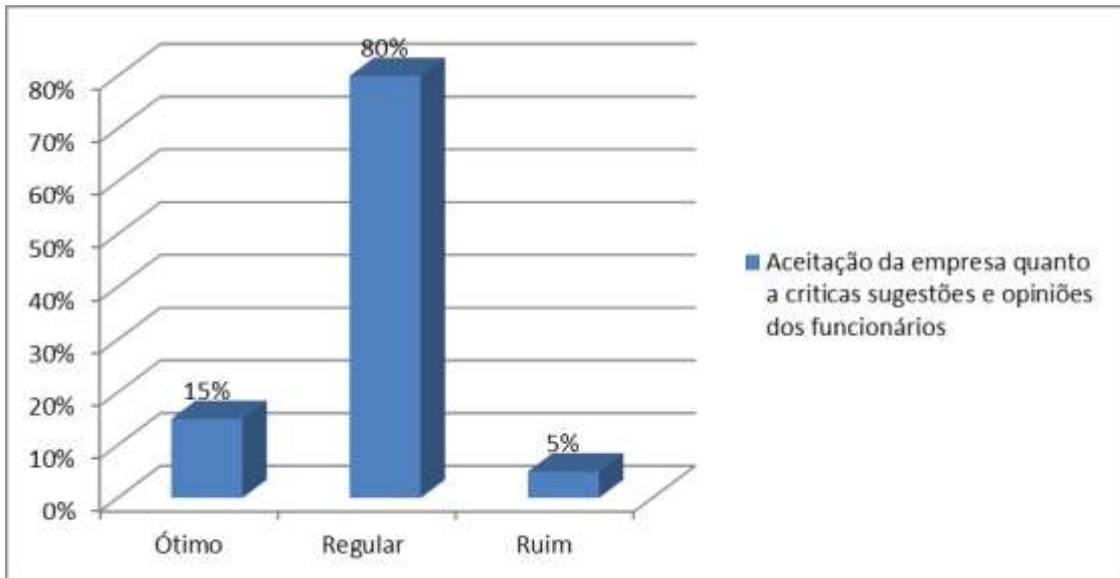


Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Buscou-se identificar o que é mais valorizado pelo colaborador, o aspecto financeiro ou os relacionamentos interpessoais.

Embora a diferença seja pequena, 55% dos colaboradores responderam que o bom relacionamento dentro da organização é o fator mais relevante para que se sinta valorizado e 45% priorizaram o aspecto financeiro, pois responderam que o aumento salarial é o item mais importante para sua valorização.

Gráfico 6 - A aceitação da empresa quanto às críticas, sugestões e opiniões de seus funcionários é:

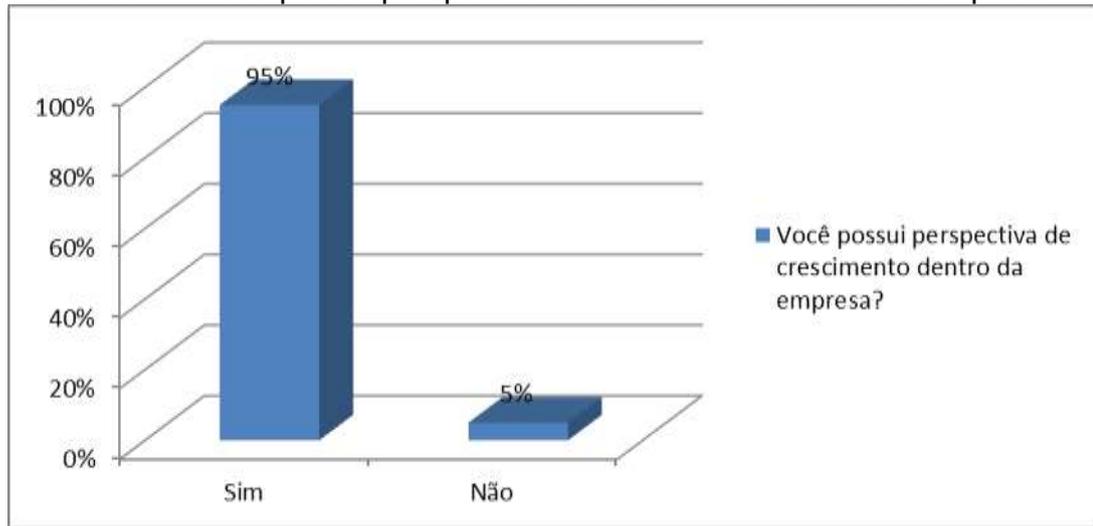


Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Essa questão visou identificar a relação interpessoal entre os gestores e colaboradores da empresa fotográfica e segundo a opinião de 80% dos colaboradores a aceitação da empresa de críticas, sugestões e opiniões de seus colaboradores é regular.

Neste contexto, entende-se que para a maior parte dos colaboradores existem aspectos que podem ser melhorados e/ou aperfeiçoados nas relações interpessoais entre gestores e colaboradores.

Gráfico 7 - Você possui perspectiva de crescimento dentro da empresa?



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Pode-se observar que 95% dos colaboradores responderam que Sim, isto é, possuem perspectiva de crescimento na empresa.

De maneira geral, as entrevistas demonstraram que o conceito de capital humano ainda é pouco conhecido por parte dos colaboradores. Até mesmo o gestor apesar de ressaltar várias vezes que as pessoas são de extrema importância para qualquer empresa, ele ainda tem uma visão antiga do conceito de RH, para ele a função do mesmo ainda é somente burocrática, e não um parceiro estratégico do negócio.

Como já mencionado ao longo do desenvolvimento teórico, é fundamental a valorização do capital humano dentro das organizações. As mesmas são responsáveis por transformá-lo cada vez mais em uma ferramenta indispensável ao gerenciamento organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho consistiu em um estudo abrangente sobre como o capital humano pode se tornar um fator decisivo na busca pela excelência empresarial.

Pelo o que foi apresentado ao longo desse estudo, mesmo com desenvolvimento de novas tecnologias o capital humano continua sendo o maior patrimônio dentro das organizações empresariais, influenciando diretamente a produtividade e a qualidade dos serviços e/ou dos produtos oferecidos.

Fatores como remuneração, relacionamento interpessoal e clima organizacional contribuem para o sucesso ou fracasso desse ativo.

Embora o termo capital humano seja relativamente novo e desconhecido por uma grande parte dos colaboradores, é unânime o reconhecimento de que as pessoas são elementos fundamentais para a sobrevivência de qualquer empresa. E ainda de acordo com os dados coletados pela pesquisa, fatores como melhor remuneração e clima organizacional são decisivos para a busca da excelência empresarial.

Assim, questões como o grau de satisfação e perspectivas de crescimentos são fatores que servem de incentivos pessoais e profissionais, além de contribuir de forma satisfatória para o crescimento organizacional.

Nesse contexto, a gestão de pessoas torna-se primordial para qualquer instituição, pois além de administrar as questões burocráticas, serve como *staff*, ou seja, um apoio estratégico para os demais setores das organizações, viabilizando ainda a comunicação entre gestores e colaboradores.

Para tanto é necessário também que as organizações saibam gerenciar esse ativo, assumindo sua responsabilidade ética e social com seus colaboradores e com a sociedade como um todo.

Cabe-se ressaltar que a gestão de pessoas está em plena ascensão e desenvolvimento, e devido à globalização e a tecnologia de informação, tem adquirido cada vez mais destaque no cenário atual.

Enfim, o capital humano é fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização como também um diferencial para que se alcance a excelência empresarial, pois garante a qualidade e a permanência da mesma no mercado globalizado.

REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 1943. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

APÊNDICE A - Questionário aplicado em uma empresa do segmento de fotografia localizada em Tupã/SP.

Sexo:

() Masculino. () Feminino. Data de admissão: ___/___ (Mês/Ano)

1-Assinale qual é o tipo de vínculo que possui com a empresa.

- () Contrato determinado.
- () Contrato indeterminado.
- () Prestação de serviços.
- () Outros: _____

2-Você se sente realizado em relação à função que desempenha?

- () Sim.
- () Não.

Por quê?

3-O que é capital humano?

- () Corresponde ao dinheiro gasto com as pessoas.
- () Corresponde as pessoas que trabalham na empresa.
- () Corresponde ao estudo dos gastos com as pessoas.

4-Em sua opinião, qual dos itens abaixo é mais importante para que se sinta valorizado dentro da empresa?

- () Aumento salarial.
- () Flexibilidade de horários.
- () Bom relacionamento entre as pessoas dentro da organização.
- () Outros _____

5-A aceitação da empresa quanto a críticas, sugestões e opiniões de seus funcionários é:

- Ótima.
- Regular.
- Ruim.

6-Você possui perspectivas de crescimento dentro da empresa?

- Sim
- Não