



Febrero 2018 - ISSN: 1696-8352

CAPITAL HUMANO: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

Bianca dos Santos Vidal

Bacharel em Administração
biancasantosvidal@hotmail.com
Faculdade Piaget – Campus/Suzano-SP-Brasil

Jennifer Spigariol de Souza

Bacharel em Administração
jenniferspigariol@gmail.com
Faculdade Piaget – Campus/Suzano-SP-Brasil

Paulo Eduardo Ribeiro

Mestre em Psicologia da Saúde
p.eduardo.ribeiro@uol.com.br
Faculdade Piaget – Campus/Suzano-SP-Brasil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bianca dos Santos Vidal, Jennifer Spigariol de Souza y Paulo Eduardo Ribeiro (2018): "Capital humano: um diferencial competitivo", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2018). En línea:

<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/capital-humano.html>

Resumo: A fim de as organizações se manterem sustentáveis no mercado, a administração evoluiu de tal maneira que parece ser possível afirmar que as pessoas são o recurso de maior valor que as empresas podem ter na atualidade. Empresas se deparam com a constante competitividade no mercado de atuação e para se destacarem elas precisam de um diferencial difícil de ser copiado por seus concorrentes. Surge então o talento que está integrado ao capital humano, ele é composto por competências que parecem permitir que uma organização conquiste um diferencial competitivo, a partir do momento em que se compreende a importância deste ativo intangível. Há diversos trabalhos que têm o mesmo tema e buscam averiguar a relação entre capital humano e a competitividade das empresas, a fim de buscar a compreensão desta conexão entre os mesmos. O trabalho de conclusão de curso aqui apresentado procura por meio de a literatura investigar os conceitos sobre o investimento do capital humano, desenvolvimento de talentos e a geração do diferencial competitivo, e por meio de uma pesquisa exploratória realizada tendo como objeto uma indústria química localizada na região do Alto Tietê verificar os conceitos teóricos sendo aplicados na prática. Para tanto a pesquisa resulta em dados dotados de verdade e relevância devido ao meio em que foram obtidos, será apresentado a análise e discussão dos fatos em como o objeto de pesquisa lida com capital humano, o desenvolvimento dos seus talentos e o seu diferencial competitivo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Capital humano. Capital intelectual. Talentos. Diferencial competitivo. Conhecimento. Competências

HUMAN CAPITAL: A COMPETITIVE DIFFERENTIAL

Abstract: In order to organizations keep sustainable in the market, the administration has developed in a way that seems to be possible to say that people are the most valuable resource that companies can have nowadays. Companies face the constant competitiveness in its market and to be different they need a differential hard to be copied by its competitors. So appears the talent integrated to the human resource it is composed by competencies that seem to permit an organization achieve a competitive differential from the moment is understood the importance

intangible assets. There are lots of jobs with the same subject and try to investigate the competitively off the companies in order to seek the comprehension off this connection between them. This Term Paper presented tries through literature investigate the definitions about the investment off human capital, talents development and the creation off competitive advantage and through an exploratory research realized in a chemistry industry in HighTietê check the theoretical concepts in is real application. So on the research results in true and relevant data due to the way they were obtained an analysis and discussion off the facts will be present in how the example company deals with its human capital, the development off its talents and its competitive advantage.

Key-words: People management. Human capital. Intellectual capital. Talents. Competitive advantage. Knowledge. Competencies.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os processos de globalização causaram alterações significativas no mercado e com isso, o cenário econômico vem sofrendo mudanças que forçaram as organizações a se adaptarem às novas tendências. A administração por sua vez precisou evoluir e com o passar dos anos sofreu mutações em sua forma de ver e cuidar dos recursos existentes dentro das empresas.

Os setores responsáveis por pessoas dentro das organizações foram se moldando aos novos modelos de gestão, um dos mais utilizados hoje é a gestão de pessoas com foco principal nas redes de equipes multifuncionais, mudança e inovação, pessoas dotadas de conhecimento e talentos.

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) a globalização trouxe a Era da informação que com o desenvolvimento das tecnologias forneceu novas maneiras em administrar pessoas, um período onde tudo e todos dispõem de informações a qualquer hora do dia o capital financeiro deu lugar para o conhecimento, capital humano e capital intelectual.

Com base nessas premissas no trabalho aqui apresentado, foi realizado um estudo acadêmico sobre a valorização do capital humano dentro das organizações, no qual foram utilizadas algumas referências que contextualizam o gerenciamento e desenvolvimento deste capital.

Manter uma empresa competitiva no mercado necessita de diversos fatores, dentre eles, atender as necessidades do cliente de forma eficiente e eficaz e as exigências burocráticas legislativas do país. Entretanto, existem recursos que cooperam e garantem essa competitividade se utilizados e explorados, um dos recursos que podem auxiliar nesta garantia é o recurso humano.

O presente trabalho, parte desta relação entre a valorização do capital humano *versus* o aumento da competitividade no mercado, buscando esclarecer com embasamento teórico e pesquisa exploratória como o departamento de RH da organização amostral, por meio da gestão de pessoas, utilizam as funções operacionais e as estratégias para desenvolver talentos e valorizar as empresas de modo geral.

Em sua obra Chiavenato afirma que, “gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações [...]” (2010, p. 52), trazendo a ideia de que o talento no capital humano é um diferencial que pode ser gerido e trabalhado, e afirma também que, “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. [...]” (2010, p. 53), ou seja, a valorização do recurso humano tornou-se um dos pontos a serem considerados como primordiais no que diz respeito ao aumento da competitividade no mercado.

Partindo dessas afirmações criam-se as hipóteses de que as organizações na atualidade investem no capital humano, promovendo talentos e competências como um diferencial competitivo e que o seu contexto organizacional implica em um conjunto de aspectos indispensáveis que o tornam propícios para tais desenvolvimentos.

O objetivo geral do trabalho é mostrar que investir no capital humano possibilita o seu desenvolvimento como talento, tornando mais competitiva à empresa independente do seu mercado de atuação.

Como objetivo específico está em vista analisar os novos conceitos de recursos humanos; identificar com a pesquisa as estratégias utilizadas para desenvolvimento humano nas organizações e a forma pela qual as competências relacionadas ao talento impactam nos resultados assim como, investigar se o contexto organizacional tem influência sobre o desenvolvimento dos talentos.

Em virtude do que foi mencionado com as bibliografias exploradas, parece ser possível afirmar que o capital humano, o conhecimento e o capital intelectual vêm ganhando espaço no novo modelo de gestão de pessoas adotado pelas organizações e que com o trabalho, aqui elaborado, pode-se desenvolver os aprendizados acadêmicos, além de propor um novo olhar sobre os processos de gerenciar pessoas para as empresas e os benefícios que o desenvolvimento do capital humano proporciona.

Por fim, espera-se ainda que seja possível evidenciar a importância do tema aqui abordado, tanto para as empresas quanto para a sociedade de forma que a mesma consiga compreender e valorizar o capital humano.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 As eras da administração com foco nas pessoas

Com base nos estudos disponíveis, seja no âmbito nacional ou internacional, parece possível afirmar que a administração das organizações em evolução histórica influenciou a maneira de gerir e administrar as pessoas. Destacando-se três eras distintas a evolução da administração parte da Era Industrial Clássica para a Era Industrial Neoclássica terminando com a Era da informação.

Tem-se acompanhado no decorrer da história da humanidade o principal desafio de adaptação às novas tendências ou mudanças do cenário mundial, marcados por grandes acontecimentos como a Revolução Industrial, onde produtores rurais que dominavam todo o processo produtivo artesanal passaram a serem substituídos pelos usos das máquinas, a exploração e suas péssimas condições de trabalho.

Kwasnicka (2004) relata que a administração dos governos no período se revelou como inadequada na observação da nova realidade e a necessidade de uma administração mais especializada com a divisão do trabalho levou a aplicação de métodos científicos para enfrentarem situações jamais ocorridas até então.

A Era Clássica (1900 – 1950) iniciada após a Revolução Industrial, pode ser entendida e estudada a partir das Teorias Clássicas da Administração, tais teorias introduziram as funções administrativas e segundo Chiavenato (2010, p. 35) surgiram como “[...] medida exata para as organizações naquela época [...]”.

Os modelos de organizações do período se basearam na burocratização dos processos, técnicas e métodos mecanicistas, isto é, a padronização das tarefas e produção em massa buscando a redução dos custos e a melhora da qualidade.

A principal corrente desta perspectiva é descrita por Silva (2008) na Administração Científica de Taylor. A sua originalidade estava na aplicação desses métodos de acordo com sua visão, baseando-se na investigação do que deveria ser feito na tentativa e erros, confirmados por Kwasnicka (2004).

Os outros elos componentes das Teorias da Administração são as teorias com ênfase na estrutura e burocracia, caracterizadas por Fayol e Weber, os mesmos conforme Silva (2008) desenvolveram estudos baseando em considerações como a designação de tarefas específicas para cada indivíduo que levou a departamentalização horizontal e vertical; centralização e formato piramidal dos cargos, a racionalidade e o aumento da eficiência da organização por meio do arranjo das atividades e suas relações estruturais.

Com base nessas afirmações foi possível entender que os trabalhadores da época eram considerados como um recurso de produção e parte da composição do capital das organizações como afirmam os escritores abaixo.

A sincronização do homem não mais ocorre de acordo com os ritmos e os tempos da natureza, mas com os incorporados pelas máquinas. Nas fábricas, os empregadores e os empregados constituem dois segmentos sociais distintos, reconhecíveis e contrapostos, em que os primeiros detêm o capital

e os segundos executam o trabalho planejado pelos representantes dos primeiros. (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p.04).

Com o fim da Era Clássica, a Neoclássica (1950 – 1990) iniciou-se após a Segunda Guerra Mundial, outro abalo histórico da humanidade que envolveu guerras e conflitos entre grandes países com o único objetivo de tornarem-se potências, isto é, a predominância ou supremacia sobre os outros povos, conquistando territórios com militares.

As consequências desses conflitos foram diversas no âmbito empresarial, entre elas as destruições das fábricas; os prejuízos nos transportes devido às destruições das linhas férreas, a diminuição da produção industrial e outros.

Neste período a Teoria Clássica da Administração e o Modelo Burocrático passaram a ser muito rígido e ultrapassado devido à incapacidade de acompanhar as amplas mudanças que ocorriam. As ênfases na departamentalização, centralização, padronização dos processos, pouca capacidade de mudança e inovação foram trocados por novos modelos estruturais que incentivavam a inovação e a adequação às novas tendências externas diz Chiavenato (2010).

Tais transformações proporcionou maior visibilidade de novos competidores ao mercado local que, por sua vez, exigiu modernizados métodos de produção.

A produção em escala continuou a ser efetiva, porém adaptada às exigências dos nichos de consumidores de mercado, por novos produtos, com a competitividade, baixo custo, inovação e alta qualidade segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008).

Por fim, a Era Neoclássica trouxe como diferencial a participação do trabalhador no setor de serviço, que começou a serem valorizados não mais como um dos componentes do capital de uma empresa e sim como recursos intangíveis com conhecimento, criatividade, informações etc.

As empresas passaram a administrar pessoas como recursos humanos. Os departamentos de RH, segundo Chiavenato (2010, p. 37) [...] “visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção [...]”, uma simples extensão de uma máquina num processo.

Após 1990, a Era da Informação começou com a tecnologia em alta. A rapidez, imprevisibilidade e inovação em constância caracterizou-se a Era atual.

A integração entre os países e as pessoas de todo mundo sobre estar presente a qualquer lugar, a todo o momento e circunstância trouxe a economia um novo cenário marcado pela globalização, ou seja, a interação das atividades produtivas e comerciais num sistema de mercado global adaptado à liberalização crescente da economia como assegura Fontanel (2007).

No livro *A Sociedade em Rede* do sociólogo espanhol Castells (1999) traz a seguinte definição dessa nova sociedade como informacional e global, a geração da produtividade juntamente com a competitividade e concorrência torna a rede de interação global.

Informacional porque a produtividade e a competitividade dos agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente à informação baseada no conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como os componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. (CASTELLS, 1999, p.87).

Com a Era da Informação, pode-se analisar a transformação rápida das informações em chances de produtos e serviços nas organizações atuais traz a necessidade de terem velocidade, inovação, mutabilidade e conhecimento como características, entretanto Chiavenato (2010) diz que o principal desafio enfrentado nas organizações é justamente a produção do conhecimento.

As empresas neste período passaram a ter ênfase à Gestão de Pessoas. Uma nova abordagem e concepção as pessoas que passaram a serem reconhecidas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares, afirma Chiavenato (2010).

Deixado de ser o mais importante na composição do capital de uma organização o recurso financeiro deu lugar ao conhecimento, o capital humano e o capital intelectual.

2.2 CAPITAL HUMANO E AS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 Pessoas

As organizações são compostas por vários fatores que promovem o andamento de seus processos e que as mantêm em constante atividade, a fim de alcançar seus objetivos e metas estipulados, Lee Iacocca citado por Lacombe e Heilborn (2008) ressalta que todo tipo de operação nas organizações podem ser sintetizadas em apenas três fatores que são pessoas, produtos e lucros, sendo que as pessoas vêm em primeiro lugar, assim se a empresa não tiver uma equipe bem formada, a organização não poderá realizar muito com os fatores restantes.

Então se pode afirmar que o fator primordial que mantém as organizações ativas são as pessoas, na visão comportamental enfatiza Maximiano (2010) que no centro da administração, dos seus processos, está o ser humano em si e não o sistema técnico, dentro deste contexto o mesmo é a medida de tudo.

As organizações não existem sem as pessoas e as pessoas também dependem das organizações para alcançar suas metas pessoais e manter um bem estar social, então a partir deste ponto justifica Chiavenato (2010) que pessoas são dependentes das organizações em que estão inseridas para conseguir atingir seus objetivos individuais e ser bem sucedido, já de outro lado, entram as organizações que necessitam e dependem de qualquer maneira de pessoas para se manterem ativas e alcançar as metas traçadas.

2.2.2 Talento e competências

Toda e qualquer organização é formada por pessoas são elas que tomam as decisões, que realizam as tarefas, que delineiam e controlam todos os resultados almejados. Assim o conhecimento das empresas está especialmente na mente das pessoas, desta maneira elas acabam aferindo uma maior tendência em serem valorizadas, e principalmente as pessoas que detêm maior conhecimento (LACOMBE & HEILBORN, 2008).

O talento é uma classificação dada para um tipo especial de pessoa que necessariamente precisa ter um diferencial competitivo que lhe agregue valor segundo esclarece Chiavenato (2010), e também destaca que essas pessoas especiais de preciosidade são compostas por competências distintas e de grande valor para os interesses da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Há quatro competências essenciais que constituem os talentos: conhecimento – que é o saber, a busca pelo aprendizado constante; habilidade – o saber fazer, quando a pessoa aplica o conhecimento obtido; julgamento – saber analisar, uma visão global e crítica da situação, e por fim, atitude – o saber fazer acontecer, colocar na prática, realizar a mudança necessária para trazer o resultado.

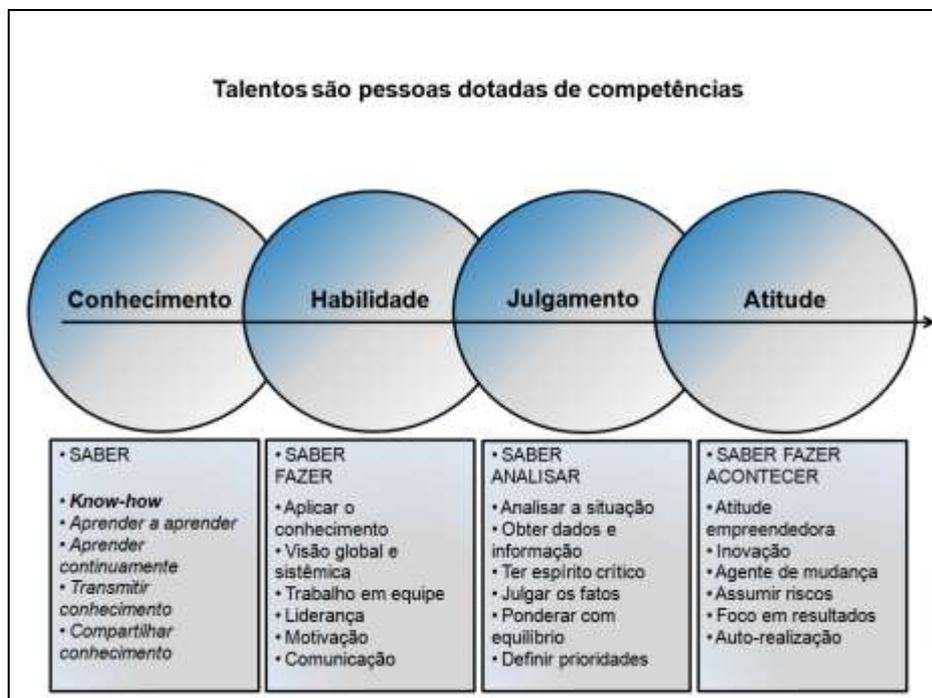
Figura 1: Talentos são pessoas dotadas de competências

Fonte: Os autores. Adaptado de Chiavenato (2010, p. 53).

2.2.3 Capital humano e contexto organizacional

O capital humano é uma classificação utilizada para definir o talento humano dotado de competências e habilidades que o diferenciam dos demais dentro das organizações, mas nem sempre ter pessoas compondo uma organização significa ter talentos, pois o talento trata-se de pessoas especiais que detêm competências (CHIAVENATO, 2014).

P
ara
desenvol
ver
pessoas
de
maneira
a torná-
las
talentosa
s ou fazer
com que
aqueles
que já
possuem
talentos
se
desenvol
vam
dentro da
organizaç
ão é
necessári
o ter um



contexto organizacional propício (CHIAVENATO, 2010). Assim como se planta uma semente na terra e espera que ela cresça e dê frutos, uma organização que não investe no espaço e em estratégias de recursos humanos acaba tendo dificuldades para reter ou criar talentos e consequentemente deixa de obter resultados.

O contexto organizacional nada mais é que a empresa em si, a sua cultura, administração, hierarquia, clima organizacional que segundo Maximiano (2010, p. 218) “em essência, o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus colaboradores”, a organização como um todo. Esse contexto tem grande influência sobre os resultados que a organização almeja alcançar e principalmente sobre os seus colaboradores, pessoas que constituem a mesma.

As organizações precisam investir em estratégias de retenção e desenvolvimento de talentos. Manter um bom clima organizacional, gerenciar suas políticas de qualidade, verificar as necessidades de adaptação ao mercado atual, consolidar sua cultura organizacional, ter atitudes que proporcionem um contexto organizacional que permita o crescimento dos seus colaboradores dando-lhes espaço para aplicarem seus aprendizados, tendo como resultado o capital humano como diferencial.

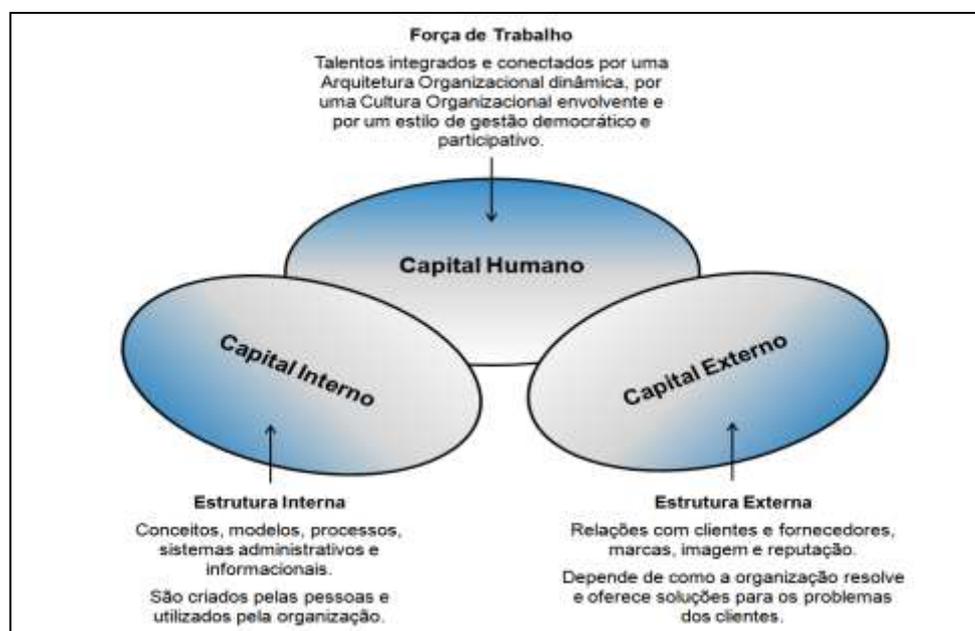
Para Sobral e Peci (2008) torna-se cada vez mais relevante que as organizações saibam gerir as competências das pessoas que as compõem de tal maneira que obtenham o sucesso que tanto almejam.

2.2.4 Capital intelectual

O capital intelectual é uma parte importante nas organizações e intangível, explicam Lacombe e Heilborn (2008) que intangível é um tipo de ativo que não tem forma física, mas que pode gerar ganhos de valor econômico, então capital intelectual trata-se de algo não palpável, mas sua existência possibilita o alcance de resultados financeiros, explicam também que o mesmo é como a soma dos conhecimentos, das informações, de toda propriedade intelectual e das experiências de todos aqueles que compõem uma organização.

Partindo desta premissa, na busca pela compreensão do capital intelectual tem se a necessidade de entender do que ele é composto, explica Chiavenato (2010, p.56) “[...] o capital intelectual é composto de capital interno, capital externo e capital humano [...]”, onde capital humano é o a força de trabalho, capital interno é a estrutura interna da organização e o capital externo é a estrutura externa da organização.

Figura 2: Composição do capital intelectual



Fonte: Os autores. Adaptado de Chiavenato (2010, p. 56).

2.3 TALENTO HUMANO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

2.3.1 Conhecimento como um diferencial

A gestão do conhecimento é de suma importância para as organizações, provem dela

as experiências adquiridas de todo processo ou pessoa que compõem as empresas, para Lacombe e Heilborn (2008) o conhecimento que existe em uma organização pode ser utilizado para criar vantagem diferencial, à gestão do conhecimento abrange a totalidade de tudo o que aqueles que constituem as organizações conhecem conferindo-as a vantagem competitiva.

Segundo Bateman e Snell (2010) a gestão do conhecimento se trata de um conglomerado de práticas que tem em vista divulgar e fazer o aproveitamento dos recursos intelectuais de uma organização, com o intuito de empregar de forma integral o potencial intelectual dos seus colaboradores, com isso é possível que a empresa faça o uso do conhecimento das pessoas para alavancar seu destaque no mercado em que atua.

Complementando Lacombe e Heilborn (2008) explicam que a gestão do conhecimento é a união de esforços bem coordenados com a visão de gerar um novo conhecimento, propagá-lo na empresa e incorporar o mesmo aos produtos, processos e sistemas.

Devido ao grau de importância deste recurso intangível organizações acabam por investir em agregar ou aumentar o conhecimento das pessoas que as constituem, transformando-as de meras pessoas em talentos essenciais o que lhes conferem maior vantagem competitiva, relata então Chiavenato (2014) que diversas organizações partem para a concepção de universidades corporativas com o intuito de propagar conhecimentos e competências (habilidades, julgamento, avaliação, atitude, etc.) que são fundamentais para que a empresa alcance o sucesso.

2.3.2 Os recursos e a vantagem competitiva

As organizações em si são compostas por vários recursos como recursos tangíveis – o local, instalações, equipamentos, matérias-primas, etc. – e as pessoas que trazem consigo os recursos intangíveis – conhecimentos, habilidades, capital humano, talento, etc. que são excepcionais para manter a organização ativa, são as pessoas que administram todos os recursos que compõem uma organização, elas trazem consigo as competências que são consideradas o DNA da organização (CHIAVENATO, 2014).

Para tanto, confirma-se então a importância das pessoas dentro de uma organização, são elas que fazem os recursos tangíveis terem um sentido dentro das empresas e que atuam rumo ao alcance dos objetivos organizacionais.

Destes fatores que constituem as organizações e que contribuem para o funcionamento das mesmas, o fator que entra em primeiro plano quando se trata de alcançar a competitividade e se destacar entre seus concorrentes potenciais é o capital humano – pessoas dotadas de habilidades e competências diferenciadas.

Segundo informam Lacombe e Heilborn:

No mundo globalizado e competitivo, vale a pergunta: como uma empresa se distingue num mundo em que seus concorrentes podem copiar tudo o que você faz? A resposta seria: o que distingue sua empresa da concorrência é a capacidade, o conhecimento e o comprometimento dos que nela trabalham (LACOMBE E HEILBORN, 2008, p. 525).

Sendo assim acredita-se que o capital humano é uma das maiores fontes de competitividade para qualquer empresa. Mas não basta apenas ter pessoas compondo a organização como um todo, mais que isso é preciso que as empresas cultivem os talentos que são tipos especiais de pessoas que possuem competências diferenciadas e de alta relevância para a organização justifica Chiavenato (2014) e ainda complementa que as competências que cada um possui são preciosas para atingir o sucesso que a empresa anseia e são essas competências individuais que diferem pessoas de talentos.

2.3.3 Competitividade e as organizações

Toda e qualquer organização que atua no mercado se depara com concorrentes diretos e indiretos que colocam em risco a sua existência. Para Chiavenato (2014) todas as organizações de fins lucrativos têm como objetivo conseguir obter um alto retorno sobre todo o capital que é investido, desta forma elas fazem o uso de diversos meios para se manterem a frente dos seus concorrentes, para obterem maiores margens e ampliarem a sua participação no mercado.

De acordo com Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) competitividade é a relativa

posição em que uma organização tem diante dos seus concorrentes, desta maneira as organizações devem obter fontes de vantagem competitiva que lhes garanta uma maior atratividade dos clientes que seja acima dos seus concorrentes, é preciso destacar-se e ser superior para garantir maior expansão de mercado.

No alcance dessa superioridade sobre os concorrentes as organizações precisam desenvolver vantagens competitivas (tipo de habilidade para conquistar altos retornos econômicos em períodos de longo prazo) difíceis de serem copiadas, dizem Lacombe e Heilborn (2008), pois recursos que são de fácil aquisição qualquer concorrente pode adquirir.

Logo, a vantagem competitiva vai além de recursos tangíveis, na Era da informação, o conceito físico e palpável fora suprido por outro conceito mais subjetivo e imaterial. Hoje as empresas são classificadas em agrupamentos integrados e administrados de competências fundamentais atualizados com frequência e de maneira estrategicamente competitiva e pronta para aplicação instantânea no momento em que for oportuno, precedendo seus concorrentes antes que eles ajam (CHIAVENATO, 2014).

As competências essenciais segundo Chiavenato (2014) são para as organizações na atualidade a principal fonte de vantagem competitiva, assim sendo, Snell e Bohlander (2010) enfatizam que recentemente um gradativo número de especialistas enuncia que para alcançar o sucesso uma empresa deve estipular um composto de competências centrais que são descritos como um conjunto de capacidades e de conhecimentos incorporados em uma empresa e são essas competências que diferem uma organização da outra as distinguindo de seus concorrentes e gerando valor para os clientes.

“Segundo definição de Mirabile, competência é um conjunto de conhecimento, habilidade, aptidão ou característica associada com alta *performance* no trabalho, como resolução de problemas, pensamento analítico ou liderança”(MIRABILE,apud HANASHIRO, TEIXEIRA & ZACARRELLI, 2008).

Ressaltam ainda, que no Brasil foi apontada uma abordagem de averiguação em que as competências tratam-se de conhecimentos, habilidades e atitudes oferecidas à empresa agregando valor econômico a mesma e valor social ao próprio demandante.

São as diferenças dos indivíduos que conferem a vantagem competitiva, pois cada pessoa talentosa é dotada de competências diversificadas que as distinguem uma das outras, as organizações não devem tratá-las igualmente esclarece Lacombe e Heilborn (2008) empresas erram quando tratam todas as pessoas de maneira igual, sendo que cada ser humano é diferente um do outro, desta forma em uma era em que é exigida flexibilidade este é um ponto relevante a ser observado, e ainda complementam que as pessoas se tornarão a gradativamente o recurso mais valioso das organizações.

2.3.4 “Pessoas” como vantagem competitiva

Ao longo das décadas a evolução no modo de administrar sofreu consideráveis alterações que proporcionaram uma visão mais ampla sobre os recursos que compõem as organizações, como vêm sendo relatado no trabalho de conclusão de curso aqui apresentado, as pessoas no que se refere a talento ganharam mais espaço no mundo corporativo trazendo um novo olhar sobre o uso do intangível como um diferencial competitivo, retratam Bateman e Snell a seguir:

A produção de bens tangíveis continua sendo parte essencial da economia e da administração eficaz, mas empresas como GE, Dell, Toyota e ABB devem seu sucesso, em grande parte, ao capital intelectual. Se antes “capital” era um conceito meramente financeiro, hoje o termo tem um significado adicional. Capital intelectual é o poder cerebral coletivo de uma organização. Atualmente, os administradores precisam criar um ambiente de trabalho que atraia pessoas de talento, faça-as querer ficar e inspire ideias criativas em todos. A meta final é transformar o poder cerebral de seus funcionários em produtos lucrativos (BATEMAN & SNELL, 2010, p. 10).

Por tanto, as organizações que investem em capital humano conseguem se destacar no que diz respeito à vantagem competitiva de maneira a dificultarem que seus concorrentes copiem seus produtos diferenciais, por se tratarem de um recurso intangível. É de suma importância que as organizações saibam administrar e gerir seus talentos que são os ativos intangíveis das mesmas, apesar de o valor desse ativo não ser visível diretamente em um

balanço patrimonial o impacto causado pelo mesmo no que se refere a desempenho é muito alto (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Os ativos intangíveis afetam de forma positiva ou negativamente os resultados de qualquer organização independente de qual seja o seu mercado de atuação, vêm daí a importância em administrar e desenvolver da melhor maneira esses ativos para que os resultados sejam sempre positivos e de aumento gradativo (AKIO MORITA apud LACOMBE & HEILBORN, 2008).

Ainda, segundo Lacombe e Heilborn (2008) os executivos que administram as empresas que almejam edificar uma organização infundável concedem total priorização em desenvolver pessoas.

2.3.5 Captando, desenvolvendo e retendo talentos

▪ Captar

Toda e qualquer organização é composta por pessoas, ter os melhores nem sempre é uma tarefa fácil, mas é necessário, pois uma equipe bem montada e preparada que é composta por talentos pode gerar ótimos resultados, assim como foi abordado até o presente momento.

Quando se trata de selecionar, desenvolver e associar pessoas para desempenharem tarefas e processos atuando em uma empresa como uma equipe tendo objetivos bem delimitados, cada qual sabendo do seu papel, colaborando uns com os outros e se dedicando para gerar resultados a responsabilidade recai sobre os administradores, como a tarefa mais importante (LACOMBE & HEILBORN, 2008).

Uma das maneiras de a organização compor seu quadro de colaboradores com talentos é por meio da seleção de pessoas na hora da contratação, de acordo com Wagner e Hollenbeck (2009) pesquisas sobre como as organizações conseguem adquirir vantagem competitiva de forma sistêmica reconhecem a seleção na hora de contratar um colaborador e a evidência no treinamento sendo duas características centrais.

A tarefa de seleção possibilita à empresa selecionar os melhores dos melhores identificando suas competências, conhecimentos, habilidades, etc. para integrar ao capital intelectual da organização aumentando o seu diferencial competitivo perante seus concorrentes.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009) “seleção é o processo de escolher alguns candidatos e rejeitar outros”, então é realizado um filtro de candidatos, e ainda ressaltam por meio da seleção e captação é possível analisar pessoas e cargos, posteriormente vêm a tentativa de adequar um ao outro de maneira a aumentar a acomodação entre as características do cargo e as aptidões dos candidatos. Assim fazendo a escolha daqueles que melhor se adequam as características específicas requeridas da vaga em questão.

Na hora da seleção é de extrema importância fazer a escolha daqueles que podem ser classificados como talentos ou que têm potencial para se tornarem talentos por meio de investimentos em pessoas por parte da empresa, explicam Snell e Bohlander (2010) que programas de captação de pessoas devem objetivar a identificação, a seleção e a contratação daqueles que mais se destacam, ou seja, os melhores que podem ser denominados talentos brilhantes.

Como selecionar pessoas avaliando as mesmas por características que são intangíveis, talvez possa parecer uma tarefa complicada para quem irá realizar a captação destes novos integrantes, mas Chiavetano (2014) ressalta que mesmo tratando-se de algo não palpável e imaterial, as competências individuais são observadas em situações de teste ou de trabalho, ao desempenharem tarefas os conhecimentos são aplicados e assim podem ser identificados.

É de extrema importância para os resultados das organizações e para o diferencial competitivo de cada uma delas essa seleção bem realizada, é preciso investimento em estratégias por parte das mesmas, destacam Snell e Bohlander (2010) que para constituir capital humano dentro das organizações os gestores precisam criar estratégias que possam garantir pessoas com conhecimentos, habilidades e que possuem experiências em um nível mais alto. Sem um plano de captação bem definido a dificuldade em selecionar os melhores irá

sempre existir.

O que as organizações precisam entender é que a partir da Era da informação, as pessoas são o recurso mais precioso que elas podem ter para alavancar seus resultados, justifica Louis Allen citado por Lacombe e Heilborn (2008) “pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização”, talentos são importantes em uma organização.

▪ **Treinar**

Os investimentos nas empresas devem ser constantes, para se obterem sucesso e se destacarem diante dos concorrentes as mesmas devem ter planejamento estratégico que lhes permitam desenvolver pessoas como talentos. Exemplificam Wagner e Hollenbeck (2009) na empresa 3M a estratégia empresarial em desenvolver os talentos e incentivar a inovação na organização resulta em uma parcela da vantagem competitiva que eles detêm.

Não basta apenas selecionar os melhores ou aqueles que têm grande potencial em se tornarem talentos, é preciso treiná-los, fazer com que eles se desenvolvam de acordo com os objetivos organizacionais, e ainda com todo este investimento têm-se a necessidade de reter esses talentos.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) as organizações que ofertam um espectro maior de possibilidades em treinar e valorizar os profissionais tendem a obter maiores condições de chamar a atenção e conseguir a retenção dos melhores, sendo que ter os melhores na empresa será constantemente um dos fatores de maior relevância para as organizações se já não for o destaque.

Em todo caso, nem sempre existiram pessoas que complementam cem por cento um cargo, atingindo todas as expectativas quanto às características requeridas ao cargo de contratação. Para Wagner e Hollenbeck (2009) as empresas podem se beneficiar das diferenças individuais de cada pessoa utilizando o treinamento para compensar qualquer deficiência que exista relativas ao cargo encontradas na verificação do perfil ou aptidões de cada pessoa.

Para melhor entendimento Lacombe e Heilborn (2008) explicam treinamento como sendo uma atividade que contribui para fazer com que uma pessoa torne-se apta para exercer seu cargo ou desempenhar tarefas, para maximizar a sua capacidade de execução de suas funções presentes ou até mesmo para prepará-la de maneira a desempenhar novas funções. Ainda ressaltam “as empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades”, daí a importância dos treinamentos e a necessidade dos mesmos.

▪ **Reter**

As estratégias bem definidas permitem que a empresa consiga reter um maior número de pessoas talentosas, fazendo com que os investimentos nas mesmas não tenham sido em vão, Snell e Bohlander (2010) relatam quando uma pessoa deixa a empresa ela leva consigo o seu capital humano, daí a organização perde todo o investimento aplicado no desenvolvimento daquele talento, sendo assim empresas que acreditam e investem em talentos devem criar estratégias de retenção dos mesmos.

Toda empresa para alcançar bons resultados precisa estar à frente de seus concorrentes conseqüentemente tendem a ter de aumentar seu diferencial competitivo, então selecionar, desenvolver e reter talentos são ferramentas para conseguir fazê-lo. Enfatizam Lacombe e Heilborn (2008) edificar e sustentar as capacidades demanda que se retenham na empresa aqueles que detêm o conhecimento tácito – conhecimento pessoal e difícil de transmitir – imprescindível para gerar a vantagem competitiva.

Investimento em capital humano auxilia no alcance dos resultados de acordo com os objetivos das organizações, mas não apenas isso, esse investimento traz consigo um valor maior para a organização.

A existência de pessoas de bom nível, bem selecionadas, treinadas e integradas, trabalhando como equipe tem um valor inestimável e quando a empresa é vendida, influencia o valor atribuído ao fundo de comércio da empresa, embora não se possa, como diz Drucker, apropriar esse valor como ativo no sentido contábil (LACOMBE & HEILBORN, 2008, p. 240).

Então pode-se completar que captar, treinar e reter talentos agrega muito valor às empresas, aumenta seu diferencial competitivo, gera maiores lucros e cria menos rotatividade. Wagner e Hollenbeck (2009) exemplificam na empresa 3M esses esforços resultam em ela ser dona de um índice anual de desmembramento de seu pessoal assalariado em menos de três por cento, estando em coerência com a estratégia criada para ser competitiva no seu setor de atuação. Assim a empresa 3M tem como estratégia ter um diferencial competitivo e para tanto ela tenta reter o maior número de colaboradores possível, fazendo seu investimento em talento valer.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho foram utilizados alguns critérios indicados nas obras publicadas por Fonseca (2002) e por Prodanov e Freitas (2013) tais como, a natureza, o objetivo, procedimentos técnicos, espaço amostral e outros.

Inicialmente pesquisou-se em livros e artigos nos acervos físicos e online disponibilizados pela Faculdade Piaget o tema principal Gestão de Pessoas, para que fosse possível a visualização da possibilidade de filtragem do tema para Capital Humano, sua valorização e a competitividade das empresas no mercado.

Após a delimitação dos acervos, por meio do procedimento técnico de revisão bibliográfica o desenvolvimento do trabalho se baseou nas obras de escritores como Idalberto Chiavenato, Antônio Maximiano, Felipe Sobral e outros que abordam nas edições dos últimos 20 anos a administração de pessoas nas organizações e a participação do Capital Humano nesse conceito de Gestão de Pessoas.

Como complementação da revisão bibliográfica, foram pesquisados artigos científicos relevantes encontrados em acervos eletrônicos do Google Acadêmico que após critérios pessoais das autoras foram escolhidos, por exemplo, palavras chaves, delimitação do tema para Capital Humano, competitividade das empresas no mercado etc.

Com a pesquisa exploratória a finalidade básica deste trabalho é averiguar situações cotidianas e práticas a amplitude dos conhecimentos que até o momento inicial era somente teórico.

Com o material teórico e prático adquirido por meio da amostra, a elaboração deste trabalho se restringiu estritamente à busca de informações adquiridas como o levantamento de dados e o referencial teórico, que posteriormente foram confrontadas com a problemática que originou o trabalho.

3.1 Objeto de estudo

Foi realizada uma pesquisa exploratória em uma organização do Alto Tietê. Tal empresa, com filiais no Brasil se posiciona no mercado como líder internacional em especialidades químicas.

Em sua história é apontado o grande marco que ocasionou a divisão dos produtos químicos especiais do outro grupo, também componente da mesma organização, que a posicionou como independente do negócio em 1995 e hoje em seu site oficial afirma que vem atuando na “criação de valor com soluções inovadoras e sustentáveis para clientes de vários setores”.

3.2 Local

Através de um termo de sigilo e compromisso a organização aceitou a liberação e disponibilização de informações internas como: políticas e estratégias usadas, nas filiais em São Paulo, pelo departamento de recursos humanos, aplicados a todos os colaboradores desde as funções operacionais á administrativos.

Para a coleta dessas informações foram utilizados três instrumentos de pesquisa, primeiramente o contato direto das autoras com o departamento de recursos humanos na filial em Suzano, São Paulo.

Em seguida os dados disponíveis no sistema interno chamado “intranet” onde qualquer colaborador com acesso a rede consegue consultá-lo, porém só é permitida a utilização dos mesmos se liberado pelo departamento de recursos humanos.

E por fim, a consulta no site oficial, onde a mesma através compartilha notícias e

artigos das últimas novidades e objetivos alcançados das filiais nacionais e internacionais, que também serviu de relevância para o levantamento dos dados.

3.3 Procedimento

Em uma abordagem qualitativa os resultados interpretados indutivamente pelas autoras proporcionam por meio do método hipotético-dedutivo o descobrimento de suposições que poderão ser falseadas ou não às hipóteses inicialmente constituídas a partir da problemática.

4. RESULTADOS

A apresentação dos resultados advindos do processo de desenvolvimento da pesquisa exploratória será descrita neste capítulo em temas fundamentais, escolhidos pelas autoras do trabalho de conclusão do curso, aos quais foram solicitados ao objeto de estudo a fim de responder os objetivos inicialmente traçados.

Os temas se dividem em quatro principais assuntos sendo eles o conceito adotado pelo departamento de recursos humanos da organização, o meio utilizado para criar ou desenvolver talentos propiciando em um contexto organizacional favorável, a estratégia organizacional traçada para gerir talentos assim como os resultados financeiros e os relativos aos talentos a fim de identificar a presença da empresa como competitiva no mercado e efetiva nas suas estratégias traçadas.

O primeiro aspecto significativo que a pesquisa na empresa estudada proporcionou foi a analisado departamento de recursos humanos, no qual o mesmo apresentou o conceito de comunicação abrangente de forma total (clientes internos e setores), mantendo uma cultura de compartilhamento entre todos com o intuito de tornar público o conhecimento da sistemática técnica dos processos de recrutamento e seleção, programas de incentivos, treinamentos e outros tomados pela organização.

Essa publicidade interna ressalta a importância que estes tipos de ação têm, pois não é realizada isoladamente a mesma reúne as metas e as estratégias traçadas para atender as demandas de todas as regiões das principais áreas.

O conceito é aplicado por meio de instrumento único e personalizado que é manuseado internamente, a intranet, acesso da rede interna, onde todo colaborador pode consultar as políticas e diretrizes apresentadas e criadas pelo departamento de recursos humanos.

A empresa além de prezar por uma comunicação ativa e eficiente, ela procura estabelecer estratégias para o desenvolvimento de talentos promovendo um contexto organizacional propício, isto é, outro aspecto importante identificado no decorrer da pesquisa.

A aplicação destas estratégias acontece por meio de programas e projetos que auxiliam no alcance do potencial total e assim contribui com o crescimento da mesma.

Foi possível verificar que um dos objetivos principais da empresa é tornar-se líder mundial no mercado. Para isso ela faz uso da Política e Diretriz de Treinamento Interna, com a última atualização realizada em 2016, buscando o aprendizado com colaboradores que assumam a responsabilidade de aumentar seus conhecimentos e capacidades tornando-os adequados para executar as atividades atuais e futuras.

Dentro da Política e Diretrizes Interna criados no latam foram encontrados os programas de desenvolvimento educacional e de idiomas seu foco é incentivar o estudo de idiomas estrangeiros e a educação formal. O programa procura avaliar as necessidades exigidas pelo cargo, à relação com as atividades diárias e as indicações dos gestores para subsidiar o curso escolhido a ser realizado pelo colaborador.

A empresa participa com porcentagem e valores limites para a ajuda, no Brasil são usados 70% para os cursos técnicos e 50% para tecnólogos, graduação e pós-graduação e para os idiomas 70%.

Todo colaborador passa por uma avaliação de proficiência ou teste de proficiência linguística para os casos dos cursos de idiomas com a finalidade de informar o nível em que está e o desejado. Caso o colaborador tenha seu contrato rescindido, pedido ou por justa causa a organização pede a devolução despendida ao seu favor proporcionalmente, conforme cláusulas descritas no contrato de patrocínio entre as partes.

O próximo assunto abordado junto ao objeto de estudo foi à maneira pela qual a

organização preza para a gestão de pessoas.

Durante a pesquisa foi constatado que o desenvolvimento contínuo é aplicado por meio do PDI (programa de desenvolvimento integrado) que é um instrumento global que molda a cultura corporativa. Este contribui no fornecimento de uma linguagem coletiva e uma ferramenta que suporta as competências da organização.

O mesmo apresenta quatro pilares que sustenta os elementos: liderança, gestão, alto desempenho e gestão de mudança.

- **Liderança:** Como liderar? Programas de desenvolvimento de competências de liderança que apresenta aos participantes como podem criar e amparar uma organização com desenvolvimento igualmente elevado com os valores da empresa;
- **Gestão:** Como gerenciar? Desenvolvimento de negócios e o modelo global de liderança. Os participantes são preparados para expandir os negócios e executa-los efetivamente junto com as estratégias claramente estabelecidas;
- **Alto desempenho:** Como executar? Ampliação sistêmica dos conhecimentos específicos para alcançar o alto desempenho. Promovendo operações funcionais para atender as necessidades do mercado e dos clientes;
- **Gestão de mudança:** Como promover mudanças? Programas oferecidos em diferentes níveis para fortalecer a capacidade da organização de transformação e mudança. Sendo o núcleo deste programa a compreensão, conflitos e promoção de mudanças.

Além do PDI são oferecidos e aplicados ainda treinamentos na região latam, aderindo às necessidades do negócio e função. Tais treinamentos podem ocorrer internamente ministrados por outro colaborador da empresa; in company dentro da empresa, porém aplicado por instituições externas; ou ainda externos fora do ambiente organizacional, com participação de diversos públicos e em instituições externas.

Outro dado relevante compartilhado na pesquisa se dá ao método de avaliação dos funcionários anualmente, os mesmos são submetidos a avaliações de desempenho, com o intuito de acompanhar o desenvolvimento e desempenho dos colaboradores nas tarefas realizadas e ainda proporcionar aos gestores a visão das lacunas apresentadas na análise dos resultados que após o estabelecimento de táticas competentes tendem a fechá-las buscando a efetividade dos setores.

Desta maneira o ambiente da empresa torna-se passível para geração de talentos, utilizando-se de estratégias específicas aplicadas internamente para a manutenção do desenvolvimento do recurso humano e gestão que a mesma detém de acordo com os seus objetivos.

Além dos programas de integração dos funcionários com seus gestores e setores, no decorrer do trabalho de conclusão de curso, foram descritos na metodologia, os cinco pilares adotados na estratégia organizacional e com base nesses pilares foi possível encontrar a maior descoberta do desenvolvimento dessa pesquisa o *people excellence*, o quinto pilar das respectivas estratégias.

O mesmo trata-se de uma ferramenta que trabalha como facilitadora na execução da estratégia usando os elementos como:

- **Desenvolvimento de lideranças:** preencher brechas de competências com medidas eficazes para aperfeiçoar a efetividade da organização, das equipes e dos indivíduos;
- **Cultura e Engajamento:** adaptar os comportamentos dos colaboradores todos os dias a fim de incentivar o engajamento e estabelecer normas e padrões culturais;
- **Gestão de talentos:** atrair, reter, desenvolver e mobilizar pessoas essenciais e criar uma organização sustentável de alta *performance*;
- **Aprendizado e Desenvolvimento:** fortalecimento do desempenho dos funcionários como iniciativas de aprendizagem feitas sob medida com intuito de preencher os espaços existentes na capacitação.

Enfim o não menos importante, porém o principal assunto se tratando da presença da organização no mercado como competitiva, foi possível coletar por meio da pesquisa informações positivas sobre os resultados financeiros que proporcionou uma maior visibilidade da empresa como ativa e competitiva no mercado.

Em uma pesquisa online foi descoberto no site da revista Exame, na coluna de

Melhores & Maiores, os efeitos apresentados das organizações em diversos setores, com foco no setor de química e petroquímica a notícia mostrou que a empresa no mercado possui uma rentabilidade de 15,1% no ano de 2016, seu crescimento de vendas foi de -9,5% em 2016 comparado a 2015 apresentando também no mesmo ano o lucro de U\$18,6 milhões, ou seja, U\$1,3 milhões a mais que 2015. Totalizando um ativo de U\$ 210,5 milhões no último ano.

Em contrapartida no site oficial a empresa divulga o seu EBITDA, os recursos produzidos apenas nas atividades operacionais não levando em consideração os impostos, juros, depreciação e amortização, o aumento significativamente em 9% e o crescimento no lucro líquido de 20%.

O Diretor Executivo da organização afirma no artigo publicado no primeiro semestre de 2017 que “o bom desempenho no negócio foi principalmente pela recuperação da catálise e pelo impacto contínuo da direção diferenciada em Plásticos e Revestimentos”. O termo catálise trata-se do aumento da velocidade de uma reação, devido à adição de uma substância, em química.

No ano de 2016 foi realizada a divisão de um dos locais de negócios do grupo para maior especialização do ramo de Plásticos e Revestimentos que ocasionou na melhora do desempenho nos negócios.

Ainda sobre as informações voltadas ao financeiro da organização no decorrer da pesquisa foram encontrados outros dados internos que apontaram retornos positivos da estratégia aplicada na organização, no que diz respeito às competências relacionadas aos talentos.

A ferramenta *people excellence* em números, proporcionou no último ano 97% de retenção do número total de talentos; a taxa de 62% de promoção de talentos para posições executivas; 41 programas de aprendizado do Programa de Desenvolvimento Integrado; 88% de posições de gestão preenchidas com pessoal interno; 18% de executivos de mercados de alto crescimento e o investimento de 1000 CHF no desenvolvimento e aprendizado do colaborador.

Tais dados são reflexos da valorização da organização em garantir soluções inovadoras e personalizadas no que é oferecido ao mercado, assim sendo um trabalho devidamente amparado por todos os departamentos que alinhados as estratégias da organização trouxe resultados positivos.

5. DISCUSSÃO

No presente capítulo serão discutidos os resultados analisados que antecede a este, essa discussão procederá por meio de relatos extraídos da revisão bibliográfica e argumentos das próprias autoras voltados ao tema do presente trabalho.

Iniciando a discussão acredita-se que o departamento de Recursos Humanos é de suma importância na administração de pessoas pelas empresas, segundo Lacombe e Heilborn (2008) esse órgão tem por obrigação auxiliar e assegurar serviços aos gerentes, mas ainda sim cada qual deve gerenciar os seus recursos humanos na organização. Mesmo os gerentes tendo essa responsabilidade o departamento de RH não perde seu valor, pois ele além de apoiar, orientar e fornecer serviços centrais, também gera a sensibilização da relevância que as equipes proporcionam nos resultados.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) um departamento de Recursos Humanos trata-se de uma atmosfera adequada para receber o ser humano que têm suas diferenças e potencial. Assim sendo uma organização precisa de um ambiente que proporcione o aprendizado sobre a cultura, valores e as técnicas para a ampliação do conhecimento de cada um.

Lacombe e Heilborn (2008) enfatizam que além da criação das Políticas de Recursos Humanos, toda organização deve manter maior visibilidade do seu posicionamento e tratamento às pessoas que nelas atuam. Para isso a empresa estudada adota uma conduta de RH de compartilhamento de informações e notícias internamente para seus colaboradores fazendo o uso de instrumentos tecnológicos para a propagação da comunicação integrada.

Desta maneira Snell e Bohlander (2010) conceituam a troca de informações através de contato direto ou por meio eletrônico como uma comunicação efetiva sendo ela um instrumento de compartilhamento de conhecimentos e disponibilizando-os de forma mais ampla para todos

na organização.

Acredita-se que tal conduta de comunicação é de grande relevância para as empresas no que se refere ao talento, pois não basta apenas deter o conhecimento de acordo com suas experiências pessoais, mas também o que a organização pode lhe proporcionar no que diz respeito quando se trata de agregar mais conhecimento.

Toda organização é composta por conhecimento e este pode ser utilizado para gerar diferencial competitivo como vantagem, isto é, a gestão do conhecimento já mencionada, trata-se da soma dos conhecimentos de todos os colaboradores que constitui a empresa destacam Lacombe e Heilborn (2008).

Em análise dos resultados extraídos da pesquisa foi identificado que o departamento de RH possui algumas estratégias voltadas às pessoas da empresa que se adequam positivamente aos relatos dos autores que descrevem como este órgão administra seus recursos.

Outro assunto a ser discutido é o fato de utilizar meios para criar um contexto organizacional favorável, segundo informam Sobral e Peci (2008) dentro dos diversos tipos de organização, a atmosfera é uma força enérgica que impacta no sucesso ou insucesso das empresas, cabendo aos gestores acompanharem e observarem essa atmosfera a fim de constatar oportunidades e ameaças.

Ainda sim Lacombe e Heilborn (2008) citam que sem uma abrangência de compartilhamento de ideias torna-se impossível o rompimento das barreiras de comunicação, o ambiente adequado para a criatividade e implantação não existirá.

Para as autoras de nada adianta as empresas possuírem talentos sem apresentar um ambiente em que esses talentos consigam se desenvolver. Pode-se dizer que a empresa utiliza estratégias para criar um ambiente organizacional propício.

Evidencia Chiavenato (2010) que o desenvolvimento de talentos está diretamente relacionado com um ambiente conveniente da organização. Ressaltam Sobral e Peci (2008) a relevância sobre gerir as competências para alcançar os resultados traçados de acordo com as estratégias estabelecidas pela empresa, sendo assim é possível argumentar que o objeto de estudo apresenta de maneira positiva um espaço oportuno para criação ou desenvolvimentos de talentos.

Dentro da realização da pesquisa pode-se observar outro tema de relevância para o trabalho que são as estratégias aplicadas a fim desenvolver talentos. O estudo mostrou que a empresa possui programas e projetos com foco nas pessoas e em suas competências.

Essas estratégias da empresa mostram a importância dos investimentos em capital humano, é possível certificar-se de que estes investimentos resultam em uma maior valorização das pessoas que integram o corpo organizacional. Sobral e Peci (2008) observam um aumento gradativo da valorização por parte das empresas sobre o capital humano com a finalidade do aproveitamento da sua criatividade, assim sugerindo-se inovadoras formas de trabalho de maneira mais flexível e com poder enriquecedor.

Wagner e Hollenbeck (2009) como exemplo citam a empresa 3M, explicam que uma parcela da vantagem competitiva da empresa é derivada das estratégias empresariais da organização voltadas ao desenvolvimento dos talentos e da inovação que habita o ambiente organizacional. Uma organização que deseja alcançar o sucesso e garantir um diferencial competitivo deve direcionar parte das suas estratégias empresariais para o desenvolvimento das pessoas como talento.

Tal desenvolvimento requer uma ação tomada pela gestão da empresa, assim sendo o objeto de estudo apresentou o programa de desenvolvimento integrado (PDI) que busca a melhoria da gestão por meio de treinamentos com intuito de gerir liderança, gerenciamento, alto desempenho e gestão de mudança promovendo uma linguagem coletiva interna agregando um maior valor ao capital humano.

A formação do capital humano nas organizações deve partir dos gerentes que precisam desenvolver tipos de estratégias que gerem a garantia de pessoas dotadas de competências tais como conhecimentos, habilidades e experiências elevadas (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Fora observado como ferramenta facilitadora a gestão de talentos dentro do quinto pilar das estratégias organizacionais da empresa estudada, no qual busca a atração, retenção, desenvolvimento e mobilização de talentos para o alcance do alto desempenho. As autoras constataram na pesquisa realizada a importância do processo de gestão de pessoas por parte da empresa, desta maneira materializando os estudos bibliográficos apresentados no capítulo de desenvolvimento.

Enfatizam Lacombe e Heilborn (2008) que as organizações que proporcionam uma maior gama de possibilidades em treinar e valorizar profissionalmente tendem a ter mais condições positivas de atração e retenção dos melhores na empresa e essa atração, retenção e desenvolvimento dos melhores vai ser sempre um dos aspectos mais relevantes para as empresas, ou até mesmo o mais relevante.

Ressalta Chiavenato (2014) que as empresas necessitam saber desenvolver talentos, esse tipo de pessoa preciosa possui competências diferenciadas e de grande importância para a empresa e é nessa diferença de competência individual que se encontra o valor que garantirá o sucesso para a organização.

O último assunto desta discussão é baseado no impacto dos talentos da empresa sobre os resultados da mesma, a coleta de dados mostrou a sua presença ativa e competitiva no mercado de atuação. Considerando-se positivo tais resultados e adequados a Era da Informação que foram descritos no capítulo de desenvolvimento, em uma época em que a globalização um mercado mais competitivo de altas tecnologias.

Lacombe e Heilborn (2008) esclarecem que em uma época de globalização e competitividade o que diferencia uma organização dos seus potenciais concorrentes que copiam tudo o que ela faz para obter sucesso, são as pessoas que compõem a empresa, pessoas com capacidades, conhecimentos e comprometimento.

Parte dos resultados de valores econômicos financeiros que a empresa apresenta derivam dos investimentos direcionados a pessoas, refletindo a valorização das mesmas pela organização e garantindo um diferencial competitivo no mercado atual.

O que garante maior competitividade e diferenciação dos demais no mercado são os processos de gestão de pessoas das empresas e as pessoas que compõem o espectro organizacional (SOBRAL & PECI, 2008).

É observado que as organizações inclusas nos processos de entradas e saídas de produtos e serviços têm o intuito de conseguir o retorno do capital investido e manterem-se ativas no mercado, assim como a empresa estudada.

Justifica Chiavenato (2014) que toda e qualquer organização que tem por fim obter lucros objetiva alcançar um alto retorno do capital financeiro investido, desta maneira as empresas fazem a utilização de todos os meios cabíveis para se manter a frente dos seus concorrentes e assim conquistar maiores margens e a ampliação da sua parcela percentual no mercado de atuação.

Diante dos fatos analisados na discussão até o momento concluiu-se que a empresa investe em pessoas e por meio dos resultados financeiros pode-se observar que a mesma se mantém ativa e competitiva no mercado químico que é o seu ramo de atuação.

Os resultados no que diz respeito a pessoas transcendem em números estatísticos o desempenho das estratégias voltadas ao talento como capital humano que integram o capital intelectual, um ativo intangível, mas de alto impacto sobre os resultados.

Relatam Bateman e Snell (2010) que o capital intelectual trata-se do poder cerebral de coletividade de uma empresa, na atualidade os gestores necessitam instituir uma atmosfera de trabalho que atraia e retenha talentos e ainda espalhe por todo o ambiente a inspiração para ideias criativas em todos que componham a empresa. Com o objetivo final de transformar esse poder cerebral dos seus colaboradores em produtos de lucratividade.

Com base nestes resultados e no relato acima, entende-se que os temas aqui discutidos se complementam em um único objetivo que é transformar as competências das pessoas em bens que gerem lucros para a empresa.

A ênfase do sucesso empresarial no que diz respeito à capacidade de as empresas gerenciarem talentos, ou capital humano, vem do conceito de que as organizações competem

entre si por meio de pessoas.

Essa expressão capital humano refere-se ao valor econômico derivado do conhecimento, das habilidades e das capacidades da organização. Ainda que o valor deste ativo não esteja visível de forma direta no balanço patrimonial da empresa, o impacto do mesmo no desempenho da organização é imenso (SNELL & BOHLANDER, 2010).

Levando em consideração os aspectos até aqui discutidos, parece possível afirmar que o capital humano tem a sua relevância dentro do âmbito empresarial e o mesmo pode ser utilizado pelas organizações como um diferencial competitivo, de acordo com estudos bibliográficos e com a pesquisa exploratória realizada.

6. CONCLUSÃO

O estudo aqui desenvolvido proporcionou um entendimento mais aprofundado do capital humano e sua relação com o aumento da competitividade da empresa no mercado, por meio de bibliografias diversas voltadas ao tema e pesquisa exploratória realizada no RH da empresa descrita nos capítulos que antecedem a este.

Para que os objetivos fossem alcançados foram traçadas metas nas quais permitiram o desenvolvimento do mesmo. A princípio buscaram-se fontes históricas com o intuito de mostrar o surgimento da gestão de pessoas com ênfase no capital humano, sendo este uma das composições do capital intangível de uma empresa.

Seguindo adiante se aprimorou os conhecimentos voltados a importância das pessoas dentro das organizações que são indispensáveis para a conquista das metas estabelecidas. Avançando nos estudos do referencial teórico encontrou-se o vínculo direto entre a competitividade de uma empresa e o investimento em capital humano.

Assim sendo, a pesquisa exploratória realizada possibilitou a conexão da teoria com a prática cotidiana da empresa amostral. Os resultados encontrados foram de suma importância para o desenvolvimento do trabalho e foi o que permitiu o alcance dos objetivos inicialmente delineados propondo-se ainda a ampliação do olhar voltado ao gerenciamento de pessoas dentro da administração.

Com base no trabalho realizado parece ser possível afirmar que a valorização do capital humano é de grande importância para a rentabilidade financeira de uma empresa garantindo sua participação no mercado e o aumento de sua competitividade.

O que levou a conclusão desta análise foram os dados obtidos por meio da empresa estudada.

Desta maneira é de relevância ressaltar que o tema aqui explorado fica em aberto para que outras pesquisas sejam realizadas e somem maiores resultados junto a estes. Uma vez que foi utilizado apenas um único objeto de estudo.

7. REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. Administração: novo cenário competitivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010;

BEZERRA, Juliana. Segunda Guerra Mundial. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/segunda-guerra-mundial/>>. Data de Acesso: 03 de Setembro de 2017;

BUENO, Fernando C. Elaboração dos objetivos Geral e Específicos. UNESP. Disponível em: <http://www.jvasconcellos.com.br/fat/FAT_TI/wp-content/uploads/2016/03/Lista-de-verbos-para-objetivos.pdf>. Acesso em: 22 de março de 2017;

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P.; SERAFIM, O.C.G. Administração de Recursos Humanos. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012;

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede (a era da informação: a economia, sociedade e cultura). São Paulo; Paz e Terra, 1999;

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5 ed. Barueri – São Paulo:

Manole, 2014;

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ED. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

FAVERO, Jader Batista. Como montar uma justificativa de TCC com apenas 4 perguntas. Disponível em: <<http://seuguiaperfeito.com.br/como-montar-uma-justificativa-de-tcc/>>. Acesso em: 22 de março de 2017;

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila;

FONTANEL, Jacques. A Globalização em Análise (Goeconomia e estratégia dos actores). Instituto Piaget, 2007;

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009;

HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008;

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à Administração. São Paulo. 6. Ed. Atlas, 2009;

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010;

Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: entenda a diferença. Disponível em: <<http://www.institutophd.com.br/blog/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-entenda-a-diferenca/>>. Acesso em: 08 de maio de 2017;

PRODANOV. C. C; FREITAS. E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ED. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013;

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005;

SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da Administração. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2008;

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. Administração de Recursos Humanos. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010;

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008;

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.