

Ciências Sociais Aplicadas: Entendendo as Necessidades da Sociedade

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

Ciências Sociais Aplicadas: Entendendo as Necessidades da Sociedade

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Executiva: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Rafael Sandrini Filho
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
C569	Ciências sociais aplicadas [recurso eletrônico] : entendendo as necessidades da sociedade / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Ciências Sociais Aplicadas. Entendendo as Necessidades da Sociedade; v. 1) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-423-8 DOI 10.22533/at.ed.238192506 1. Ciências sociais – Pesquisa – Brasil. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco. II. Série. CDD 301
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

No e-book “Ciências Sociais Aplicadas: Entendo as Necessidades da Sociedade”, apresentam-se artigos e pesquisas que mantêm relação com demandas da sociedade contemporânea, a partir de estudos realizados nas diferentes regiões do Brasil, representando a diversidade territorial, bem como, as singularidades e elementos que as conectam.

Apresentam-se ainda, três artigos em espanhol, sendo estes de cursos de graduação e pós graduação do Uruguai, México e Espanha e um em inglês do programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília. Tais artigos mostram-se pertinentes e contribuem para as discussões e análises que são apresentadas aos leitores a partir do campo das Ciências Sociais Aplicadas.

São ao todo cinquenta artigos divididos em dois volumes. Os artigos foram organizados em seis seções, conforme segue: **Tecnologia e Comunicação**, sendo esta a primeira seção, em que são abordadas as relações existentes entre a tecnologia e a comunicação com os processos de trabalho, políticas públicas, inovação nos processos de gestão e de conhecimento; O **Comportamento Organizacional**, título que nomeia a segunda seção, apresenta-se de maneira expressiva nos artigos que também tematizam os processos decisórios e de gestão de conhecimento no setor empresarial, com valorização do capital humano e da função social das empresas; **Cidadania e Políticas Públicas**, aborda pesquisas realizadas entorno das políticas de saúde, de atendimento às crianças e adolescentes, da educação, da questão agrária, da segurança pública e das políticas tributárias na lógica de cidadania e garantia de direitos; **Estado e Sociedade**, aborda as relações estabelecidas entre estes, apontando para a importância e impacto dos movimentos sociais para a definição de pautas que contemplem os diferentes interesses existentes na sociedade de classes; *Os artigos que compõem a seção Trabalho e Relações Sociais* debatem o grau de satisfação de acesso ao trabalho em um contexto de terceirização e precarização das relações estabelecidas através deste e por fim, em **Estudos Epistemológicos** apresentam-se dois artigos que analisam perspectivas diferentes do processo de construção do conhecimento.

Os artigos apresentam pesquisas de envergadura teórica, as seções mantêm articulação entre si e contribuem para a divulgação e visibilidade de estudos e pesquisas voltadas para as necessidades e desafios postos para vida em sociedade no atual contexto social, econômico e político.

Luciana Pavowski Franco Silvestre

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A CONTRIBUIÇÃO DA DIGITALIZAÇÃO NA SEGURANÇA E SALVAGUARDA DE ACERVOS RAROS	
Alissa Esperon Vian	
Mariana Briese	
Marcia Carvalho Rodrigues	
Heytor Diniz Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.2381925061	
CAPÍTULO 2	17
A INFLUÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NO TRABALHO DOS MOTORISTAS DO APLICATIVO UBER	
Fábio Cannas	
DOI 10.22533/at.ed.2381925062	
CAPÍTULO 3	27
A INTEGRAÇÃO ENTRE A LOGÍSTICA E O MARKETING OBJETIVANDO AGREGAR VALOR PARA O NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE	
Carmelinda Parizzi	
DOI 10.22533/at.ed.2381925063	
CAPÍTULO 4	39
AERO REPORTAGEM O DIA A DIA DO REPÓRTER AÉREO	
Rogerio Botelho Parra	
DOI 10.22533/at.ed.2381925064	
CAPÍTULO 5	51
ANÁLISE DE IMAGENS DAS REDES SOCIAIS: A MEDIAÇÃO DO SIGNO VISUAL NA PRODUÇÃO DA IDENTIDADE	
Fernanda Pimentel Faria de Miranda	
DOI 10.22533/at.ed.2381925065	
CAPÍTULO 6	66
COMUNICAÇÃO, CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO DE SAÚDE: REVISÃO SISTEMÁTICA	
Valéria Khristina Fregadolli Ferreira	
Juliana De Conto	
DOI 10.22533/at.ed.2381925066	
CAPÍTULO 7	78
CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DE UMA IMAGEM CORPORATIVA POSITIVA: ANÁLISE DO EDITORIAL DA REVISTA GOL	
Daniel Lyra Pinto de Queiroz	
Marta Cardoso de Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.2381925067	
CAPÍTULO 8	90
ELABORAÇÃO DE SOFTWARE PARA AUXILIAR ESTUDANTES PARA ESTUDO - STUDYION	
Gustavo Andrioli	
Ana Carolina de Luca	
DOI 10.22533/at.ed.2381925068	

CAPÍTULO 9	98
EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES COMO UNA POSIBLE HERRAMIENTA TEÓRICA Y METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	
Rebeca Teja Gutiérrez Adrian Trueba Espinosa Nidia López Lira Rosa María Rodríguez Aguilar	
DOI 10.22533/at.ed.2381925069	
CAPÍTULO 10	111
ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR ALIMENTÍCIO DO OESTE DE SANTA CATARINA	
Odenir Giaretta Elizângela Mara Carvalheiro	
DOI 10.22533/at.ed.23819250610	
CAPÍTULO 11	125
FATORES DETERMINANTES DA TOLERÂNCIA AO RISCO E O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES: ELABORAÇÃO DE UM ROTEIRO DE ENTREVISTAS	
Rafaela Rodrigues da Silva Mariana Câmara Gomes e Silva Liana Holanda Nepomuceno Nobre	
DOI 10.22533/at.ed.23819250611	
CAPÍTULO 12	128
GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO NUMA INDÚSTRIA CERÂMICA BRASILEIRA NO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA	
Jaqueline Bitencourt Lopes Cristina Keiko Yamaguchi	
DOI 10.22533/at.ed.23819250612	
CAPÍTULO 13	141
INFLUÊNCIA DAS PROMOÇÕES DE DESCONTO NO VOLUME DE VENDAS DE UM SUPERMERCADO DE FRANCISCO BELTRÃO - PR	
Andrius Ivo Scalabrin	
DOI 10.22533/at.ed.23819250613	
CAPÍTULO 14	156
INFLUÊNCIA DO MARKETING DIRETO NA GERAÇÃO DE RESULTADOS DA COOPERATIVA SICREDI FRONTEIRAS PR/SC/SP	
Andreza Piton Farina Josiane Bombardelli	
DOI 10.22533/at.ed.23819250614	
CAPÍTULO 15	171
LIDERANÇA: QUAL O SEU PAPEL DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	
Marinez Cristina Vitoreli Débora Scardine da Silva Pistori Francine Negrão Souza	
DOI 10.22533/at.ed.23819250615	

CAPÍTULO 16	181
O DISCURSO DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA COMO FORMADOR DE UMA IMAGEM EMPRESARIAL POSITIVA PARA O GRUPO JERÓNIMO MARTINS	
Marta Cardoso de Andrade Hélder Uzêda Castro	
DOI 10.22533/at.ed.23819250616	
CAPÍTULO 17	194
O PROCESSO DE FUSÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES: RAZÕES ESTRATÉGICAS	
Alan Rodrigues Renata Galdino de Souza Isaac Antônio Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.23819250617	
CAPÍTULO 18	216
PERFIL E MOTIVAÇÃO DOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS	
Higor Caixeta Batista Tereza Cristina Pinheiro de Lima Oliveira Renato Mendes Silva	
DOI 10.22533/at.ed.23819250618	
CAPÍTULO 19	229
PRINCÍPIO DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA E A ATUAÇÃO ESTATAL	
Alana Beatriz Silva Costa Priscila Francisco Silva Rodrigo Resplande Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.23819250619	
CAPÍTULO 20	237
ECONOMIA COMPORTAMENTAL: ASPECTOS SINGULARES DOS AGENTES NA TOMADA DE DECISÃO	
Michele Lins Aracaty e Silva Cleyce Vieira de Medeiros	
DOI 10.22533/at.ed.23819250620	
CAPÍTULO 21	248
ANÁLISE DO IMPACTO SOCIOECONÔMICO FAMILIAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE ARAGUAÍNA-TO	
Leandro Barros de Moura Edelvar Vicente Rippel	
DOI 10.22533/at.ed.23819250621	
CAPÍTULO 22	258
CONTRIBUIÇÕES DO LETRAMENTO PARA A FORMAÇÃO INTEGRAL DO SER HUMANO	
Luis Roberto Ramos de Sá Filho Nilo Agostini	
DOI 10.22533/at.ed.23819250622	

CAPÍTULO 23	266
ENCONTRO COM O REAL: CRIANÇAS REVELAM A RELAÇÃO VERDADEIRA COM O AMIGO AUTISTA	
Igor Lucas Ries	
DOI 10.22533/at.ed.23819250623	
CAPÍTULO 24	273
O BRINCAR NA INFÂNCIA: O CENÁRIO DA CULTURA LÚDICA	
Suélen Normando da Silva Vasconcelos	
Sangelita Miranda Franco Mariano	
Renato Silva Vasconcelos	
Flávia Gabriella Franco Mariano	
DOI 10.22533/at.ed.23819250624	
CAPÍTULO 25	288
LA EVALUACIÓN DEL ACOGIMIENTO RESIDENCIAL DE MENORES DESDE LA PERSPECTIVA DEL TRABAJO SOCIAL: ANÁLISIS DE LAS VIVENCIAS SUBJETIVAS DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO A TRAVÉS DE METODOLOGÍAS NARRATIVAS	
Edurne González Goya	
Mabel Segú Odriozola	
DOI 10.22533/at.ed.23819250625	
CAPÍTULO 26	295
INVESTIGAÇÃO SOBRE A NATUREZA JURÍDICA DO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS – UBER- E A CONSTITUCIONALIZAÇÃO DO DIREITO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO	
Candida Joelma Leopoldino	
Eduardo Stachera	
DOI 10.22533/at.ed.23819250626	
SOBRE A ORGANIZADORA	309

ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO SETOR ALIMENTÍCIO DO OESTE DE SANTA CATARINA

Odenir Giaretta
Elizângela Mara Carvalheiro

Área de conhecimento: Administração
Eixo Temático: Administração de Pessoas,
Comportamento, Gestão do Conhecimento

RESUMO: No contexto empresarial é notável que o capital humano se tornou o ativo intangível mais valioso das organizações e, para tanto, é importante que exista planos de desenvolvimento humano, elaborados com inteligência e atrelados ao planejamento estratégico da organização, de modo que sejam atendidas as necessidades atuais e futuras de cada uma das células organizacionais. Dessa forma, o presente trabalho tem por objetivo analisar as estratégias de gestão do Capital Humano, adotadas por uma empresa familiar do setor alimentício do Oeste de Santa Catarina. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, com entrevistas ao Gerente de RH e ao Diretor da Empresa. Com o trabalho realizado pode-se perceber que a empresa está em constante mudança nos processos de valorização do capital humano e que existem projetos em andamento oferecendo melhores condições de trabalho no âmbito empresa, tais como: Programa De Desenvolvimento De Líderes, projeto “Comitê de fábrica”, Programa de Participação nos Resultados; projeto “Bom

Exemplo.

PALAVRAS-CHAVE: Capital Humano, valorização, setor alimentício

1 | INTRODUÇÃO

O meio corporativo vem desafiando as organizações e seus colaboradores na busca constante por conhecimentos, competências e habilidades, para gerarem melhores resultados, e a permanência das organizações empresariais num mercado altamente competitivo e globalizado.

Este cenário, faz com que as organizações e seus gestores, elaborem novas estratégias e invistam na qualificação e retenção de seu Capital Humano, considerado o alicerce principal para que as empresas se tornem competitivas. Mas para isso, é necessário uma inter-relação e engajamento entre empresa e colaboradores buscando atingir o mesmo objetivo frente às demandas e a satisfação dos consumidores ao adquirirem seus produtos.

Neste sentido, há necessidade de adotar estratégias e novos métodos de treinamentos para a evolução do capital intelectual, voltado principalmente para a valorização do capital humano e a retenção de talentos existentes na organização. Com isso, a organização tem um

diferencial competitivo frente à concorrência.

No contexto empresarial, o colaborador deixou de ser somente um recurso aplicado para produzir algum bem ou serviço e passou a ser o maior bem que a organização possui e que tem o poder de levar uma organização a ter sucesso ou fracassar. Diante da exigência do mercado global e do anseio de crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores, as organizações passaram a focar mais em seu Capital Humano. E passaram a adotar novas estratégias gerenciais com políticas de valorização, que possibilitem maior aproximação dos seus colaboradores, tendo a área de Recursos Humanos, como sua maior aliada no sentido de motivar os colaboradores tornando-os fiéis a organização.

Neste contexto de qualificação e valorização do Capital Humano, e a retenção de talentos, é necessário aplicar estratégias que visem atingir os resultados desejados, mas que ao mesmo tempo, sejam transparentes com eficiência, eficácia e efetividade. Devendo também, as organizações assumirem a responsabilidades pelo desempenho ou fracasso nas atividades realizadas pelos colaboradores.

É na transparência das ações, atividades, objetivos, comunicação e compensação por resultados que as organizações, podem tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e mais produtivo e servir de estímulo para motivar os colaboradores, tornando-os mais empoderados na resolução de conflitos, problemas e tomadas de decisões sem a presença da chefia para resolvê-los.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é analisar as ferramentas e estratégias de gestão do Capital Humano que são utilizadas por uma empresa familiar do setor alimentício do Oeste de Santa Catarina. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, com entrevistas ao Gerente de RH e ao Diretor da Empresa.

Com base nesta contextualização, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira seção apresenta-se a introdução com objetivo e justificativa. Na segunda seção está o referencial bibliográfico, que versa sobre a gestão de pessoas, capital intelectual, capital humano e o processo de valorização do capital humano. Na terceira seção a abordagem metodológica. A quarta contempla os resultados das entrevistas. As considerações finais sumarizam o estudo.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

O processo de mudanças estruturais gerado pela globalização e as novas formas de atuação nos mercados, tem forçado as empresas a manterem-se competitivas. E, para tanto, é necessário manter uma equipe de profissionais competentes e aptos a adaptarem-se as nuances do mercado. Assim, emerge a necessidade de identificação em todos os níveis, variáveis que possibilitem a vantagem competitiva.

As organizações só terão sucesso se conseguirem gerar um alinhamento de relações com seus clientes, incorporarem processos de criação e implementação de

inovações que elevem a qualidade dos produtos, atenderem as demandas, reduzirem custos e desenvolverem as capacidades dos colaboradores na busca constante pela melhora dos processos de trabalho (KAPLAN e NORTON, 1996).

A eficiência de uma empresa está na capacidade de gerirem os seus ativos intangíveis – as “pessoas”, já que podem determinar e consolidar o sucesso da mesma.

Dessa forma, com bem ressaltou Fernandes (2001, p. 118), “ninguém discute que as pessoas, e não mais as coisas, são os elementos fundamentais para o sucesso das organizações”. O que nos remete ao fato de que “o gerenciamento de pessoas assume cada vez mais um papel fundamental, sendo base para todas demais ações” (FERNANDES, 2001, p.118).

Uma organização só será destaque junto aos seus concorrentes, se tiverem uma cultura organizacional bem estruturada em ações, atitudes e expectativas humanas claras no ambiente de trabalho (FRANÇA, 2006). Aí entra a forte presença de uma gestão de pessoas eficiente.

2.1 Gestão de Pessoas

Diante da transformação do mercado de trabalho e um ambiente competitivo que exige cada vez mais as habilidades por parte dos gestores no que se trata a gestão de pessoas, a organização vem qualificando seus gestores através de treinamento, dinâmicas de grupo, na elaboração de trabalhos com o envolvimento da equipe, na resolução de problemas fornecendo e recebendo *feedback* para a evolução contínua no desenvolvimento de competências e habilidades. Tudo isso, para tornar os gestores capazes de produzir resultados através do trabalho coletivo, sendo capazes de utilizar as ferramentas existentes que possam contribuir para uma gestão eficiente elevando a equipe ao um nível de competência desejado pela organização.

O fato é que “gerenciar pessoas significa tomar decisões para melhoria contínua das aptidões coletivas e do clima organizacional rumo aos resultados, observando todas as dimensões do negócio” (FERNANDES, 2001, p.117).

Com as constantes mudanças do mundo globalizado, houve a transição da chamada Administração de Recursos Humanos para a nova abordagem de Gestão de pessoas. (CHIAVENATO, 2003). “As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, e coisa assim” (CHIAVENATO, 2003, p.25). O que se percebe é que “as mudanças passaram a ser rápidas, velozes, sem continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulência e de imprevisibilidade” (CHIAVENATO, 2003, p.25).

As organizações estão atentas à gestão de pessoas, que visa incorporar um conjunto integrado de processos interdependentes, dinâmicos e interativos que visam despertar o senso de pertencimento, conhecimento, inovação e competitividade. Assim, como bem expressou Muniz (1992, p.8),

A moderna gestão de pessoas aplica suas estratégias em muitas atividades como: descrição e análise de cargos, planejamento dos recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar.

Essa mudança trouxe à tona, a percepções da importância que o capital intangível tem, ou seja, o papel que as pessoas desenvolvem numa organização. Assim, emerge junto a necessidade de se entender e registrar os conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização com pessoas, projetos, sistemas, metodologias, ou entender o capital intelectual.

2.2 Capital Intelectual

O Capital Intelectual é formado pelo capital intangível do ambiente intelectual. Stewart (1998, p.14) relata que “o capital intelectual é composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual - experiência que pode ser gerada para criar riqueza”.

É fato dizer que o conjunto de competências (capital intelectual) se bem aplicado no âmbito da organização se tornará um diferencial competitivo capaz de produzir resultados através da sua aplicabilidade atendendo as expectativas dos colaboradores, da organização e dos seus clientes. Segundo Stewart (1998, p. 17),

É difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo das informações – que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação como instrumento gerencial.

Sendo que o capital intelectual é um conjunto de conhecimentos, competências, habilidades, informações e experiência entre outros atributos, adquiridos ao longo do tempo pelos colaboradores de uma organização, que pode ser definido como (um conjunto de conhecimentos e informações, ou seja, a soma do capital humano e capital estrutural). Dessa forma, o Capital intelectual é formado por três componentes que interagem: capital humano, capital estrutural e capital de clientes (BONTIS 2002; EDVINSSON e MALONE, 1998 e 2000; SÁNCHEZ, CHAMINADE e OLEA, 2000). Edvinsson e Malone (1988, p.19) definem capital intelectual como, “um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do capital humano e do capital estrutural”. Sendo o capital humano o foco de análise deste artigo.

2.3 Capital Humano

O Capital Humano pode ser considerado um diferencial numa organização. Como bem ressaltou Bontis (1999, p.443),

O Capital Humano representa o fator humano na organização, isto é, a conjugação de inteligência, qualificações e habilidades que conferem à organização o seu carácter distintivo. Os elementos humanos da organização são aqueles que são capazes de aprender, alterar, inovar e despoletar a criatividade e, quando

devidamente motivados, podem garantir a sobrevivência a longo prazo da organização.

É fato dizer que o Capital Humano é um conjunto de competências, habilidades, e atributos de personalidade adquiridos por um trabalhador ao longo de formação pessoal e profissional, que favorecem na realização das atividades que possam contribuir com a organização de modo a produzir valor econômico (EDVINSSON e MALONE, 1998; CHIAVENATO, 2003).

Davenport (2007, p. 35) define Capital Humano como o conjunto de “capacidade, comportamento e esforço, todos inseridos na dimensão tempo”. Destaca ainda que os componentes do capital humano são: capacidade (competência de cada indivíduo), conhecimento (formais para realizar ou desempenhar um trabalho), técnica (habilidade), talento (capacidade inata), comportamento (forma de agir), esforço (aplicação dos recursos mentais e físicos) e o tempo (anos de carreira profissional) (DAVENPORT, 2007). Para Stewart (1998, p. 89) “capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultem em inovação”.

Apesar de ser um ativo importante para as organizações, o fato é que o capital humano não é uma propriedade da mesma, mas do próprio indivíduo. Mas, as organizações podem se utilizar deste capital humano, através de relações contratuais de trabalho, mas não são proprietárias dos seus colaboradores da mesma forma como são de máquinas ou equipamentos (BARON e ARMSTRONG, 2007). -

E através do envolvimento e da motivação dos colaboradores na busca constante por uma excelente atuação no mercado, a área de recursos humanos passou assumir o compromisso neste processo de valorização e reconhecimento dos colaboradores, para garantir o alcance dos objetivos da organização.

2.4 Processo de Valorização do Capital Humano

Diante do ambiente competitivo vivenciado pelas organizações é importante a valorização das pessoas, que são responsáveis pela inovação e a criatividade. Como bem determinou Chiavenato (2005), a forma como as pessoas são tratadas no ambiente interno das organizações é que determina a sua capacidade produtiva e as atividades desempenhadas, ou seja, quando as organizações apenas agem com repressão e controle há uma tendência a bloquear a capacidade das pessoas contratadas, quando há estímulo, motivação e reconhecimento por parte das organizações, os colaboradores percebem que são valorizados e incentivados e gera mais propensão a criação e a inovação. Complementando esse raciocínio, Lacombe e Heilborn (2006, p.238) “os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas”.

Além disso, Lepak e Snell (1999), retrataram que o investimento em Capital Humano, através da sua seleção e desenvolvimento, é um fator decisivo para a explorar e ampliar o seu potencial e agregar os retornos que estes geram na criação

de valor numa organização. É na valorização de talentos e em ações concretas que fazem uma equipe profissional eficiente.

Neste sentido, “para estimular seu pessoal, muitas empresas têm promovido ações como seminários, dinâmicas de grupo, encontros com funcionários, publicações periódicas e campanhas internas” (RIBEIRO, 2005, p.10). Para Lima e Urbina (2002), é fundamental a fidelização do Capital Humano, com ações simples que visem estimular o seu potencial produtivo, dentre os quais cita-se: treinamento constante, valorização pessoal, grupal e integração.

Com a valorização do Capital Humano, pode ocorrer um aumento no nível de satisfação no ambiente de trabalho, mesmo que as atividades envolvam ações repetitivas, rotineiras e complexas.

Para alcançar tal objetivo é importante que a área de Recursos humanos atue fortemente assumindo o compromisso junto à organização de qualificar os colaboradores de forma coletiva e elevar o capital humano ao nível máximo de competência e que possa atender as expectativas dos clientes e garantir a sua permanência no mercado.

Da mesma forma, a área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal e passou a adotar novas estratégias assumindo o compromisso junto à organização de desenvolver o seu capital Humano, através de treinamentos, cursos, e acompanhamento da evolução gradativa dos colaboradores, utilizando-se indicadores de desempenho na construção deste conjunto de competências.

3 | METODOLOGIA

Para o entendimento das estratégias utilizadas pela empresa para valorização do capital humano, foi utilizado uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo. A pesquisa descritiva, exige do investigador um rol de informações que podem ser comparadas, agrupada e analisadas, ou seja, esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Dessa forma, “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO e BERVIAN, 2002, p. 66).

Já a Gibbs (2009) relata que “a pesquisa qualitativa parte da ideia de que os métodos e teorias devem ser adequados àquilo que se estuda. Se os métodos existentes não se ajustam a uma determinada questão ou a um campo concreto, eles serão adaptados ou novos métodos e novas abordagens serão desenvolvidos” (GIBBS, 2009, p. 9).

Além disso, foi utilizado um estudo de caso em uma empresa que atua no mercado de indústria de alimentos, que para manter o anonimato não será divulgado o nome. É uma das empresas de destaque na região Oeste catarinense pela qualidade dos seus produtos e por sua inovação. A empresa está presente no mercado a 50 anos e atualmente conta com 600 funcionários.

Para a obtenção dos dados foi realizado uma pesquisa de campo com entrevista ao Gerente de RH e o Diretor da Empresa, foi realizada no dia 06/06/2017 através de um questionário aberto semiestruturado. Pois o intuito, é entender o processo de valorização do capital humano a partir do viés da organização.

Após foi realizado a análise dos dados, transcrição dos questionários, argumento de informações e análise de conteúdo que permitiu entender quais as estratégias valorização do capital humano a empresa está adotando.

4 | ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO DA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

Na análise de resultados buscou-se pesquisar as ferramentas e estratégias que estão sendo adotadas pela empresa de alimentos para valorizar o capital humano, dentre os quais destaca-se: Plano de Cargos e Salários; Programa Treinamentos Internos e Externos, Projetos Estratégicos de valorização e o Processo de captação e retenção de talentos. Todas estas estratégias são detalhadas a seguir.

4.1 Plano de Cargos E Salários

Após a entrevista com a Gestora de Recursos Humanos e Diretor da Empresa, observou-se que a empresa familiar do setor alimentício analisada, está construindo um modelo de ferramenta e estratégias para a criação de um plano de cargos e competências, voltado para a busca contínuo no desenvolvimento das pessoas.

Para tanto, leva-se em consideração, a evolução gradativa de cada colaborador perante as atividades desempenhadas, sua trajetória na empresa e o conjunto de competências e habilidades por este adquirido ao longo do tempo. Foram adotados critérios de avaliação do perfil do colaborador (competências no âmbito corporativo) que permitiram a melhor adequação do colaborador em seu campo de atuação (cargo). Com isso, abre caminhos e possibilidades para o desenvolvimento pessoal e a promoção profissional. Assim, o crescimento profissional do colaborador acompanha o crescimento da empresa.

Foi construído um formulário individual para cada colaborador (documento formal) em que foi descrito um conjunto de habilidades e competências condizentes com os propósitos da organização atribuindo pontos em uma escala de 1 a 9. Com o resultado desta escala, descreve-se o nível em que o colaborador se encontra e se o mesmo está apto para assumir tal cargo oferecido pela empresa. Ou ainda, detectar a necessidade de investimento em seu capital intelectual.

Durante o processo de elaboração do projeto se fez necessário a contratação de uma empresa de consultoria e foi desenvolvido numa parceria entre esta empresa, a empresa do setor alimentício (foco do estudo deste artigo) e os colaboradores

O projeto teve início no mês de agosto de 2015. A primeira etapa, o plano de carreira, cargos e competência, foi concluída no mês de agosto de 2016. A empresa

convocou todos os colaboradores formando grupos por áreas com escalonamento para a primeira apresentação. E, por se tratar de um projeto grande, que atenta às expectativas de crescimento e valorização dos colaboradores, além de investimentos necessários, requer grandes estratégias por parte da organização na conclusão de todas as etapas do projeto.

Nesta apresentação aos colaboradores, ficou evidente que o mesmo criou expectativas sobre o engajamento e uma maior proximidade entre empresa e os seus colaboradores. Além de dar um maior direcionamento para a construção de uma carreira profissional.

Até o momento, o que está finalizado é a descrição dos cargos, talentos e competências, restando ainda, a elaboração do plano de carreira. Dessa forma, não pode ser considerado um plano de cargos e salários.

Mas, destaca-se, que sua criação pode proporcionar uma melhor definição dos níveis hierárquicos dos colaboradores e gestores, estabelecendo de forma clara, definida e estruturada, o posicionamento de cada função na organização e do salário correspondente a ela. Com isso, será possível ter a garantia da isonomia entre colaboradores, as progressões, possibilitando maior qualificação e preparação para ocupar funções, bem como ser um instrumento importante de gestão das pessoas.

4.2 Programa de Treinamentos Internos E Externos

Pensando no desenvolvimento contínuo do Capital Humano a empresa oferece treinamentos internos e externos. No âmbito organizacional a capacidade de liderar pessoas tornou-se um desafio para os gestores, diante das adversidades culturais, regionais e do anseio de crescimento por parte dos funcionários que fazem parte da organização. Com a atenção voltada para o desenvolvimento dos gestores a empresa desenvolveu o projeto PDL e em conjunto com o SENAIE (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e SENAI Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), oferece treinamentos para seus colaboradores em cargos de líderes e demais colaboradores que desejem ser promovidos. Assim, além de qualificação em atividades técnicas laborais, há também, formações que visem a melhoria na qualidade de vida e bem-estar no ambiente de trabalho.

Com o objetivo de obter o máximo da participação do colaborador nos treinamentos, são adotadas a prática de dinâmicas e atividades de apresentação que serão feitas pelos próprios colaboradores com assuntos voltados a liderança corporativa. E ainda, a organização utiliza como estratégia, o rodízio de participação, formando pequenos grupos com 40 colaboradores, possibilitando a participação ativa de todos nos treinamentos, tornando os encontros mais produtivos.

Isso reforça os apontamentos de Lima e Urbina (2002, p.6) ao estudarem a importância do Capital Humano, que consideram como essencial “os gastos em educação e treinamento da mão de obra como componentes dos investimentos em atividades inovativas”.

No Ambiente externo, há estímulos a participação em programa de Coaching para o desenvolvimento Humano e adotou a prática de workshop externos (intercâmbio) destinando pequenos grupos de funcionários para visitar outras empresas, possibilitando a troca de experiências, que posteriormente podem ser aplicadas na organização e gerar resultados positivos.

Diante das exigências do mercado e da necessidade de mão de obra qualificada e profissionais comprometidos a empresa vem adotando constantemente políticas voltadas para a qualificação dos funcionários. Para tanto, buscar oferecer subsídios nos cursos de graduação e pós-graduação que são relacionados a área de atuação do colaborador, permitindo a elaboração de trabalhos e pesquisas no âmbito da empresa, disponibilizando materiais que possam sustentar a elaboração destes. Além de possibilitar a realização de estágios em seu ambiente corporativo.

Para Ribeiro (2006) o treinamento e a qualificação é uma ferramenta eficiente para que o capital humano permaneça por mais tempo dentro da empresa e contribua para gerar processos inovativos.

4.3 Projetos Estratégicos de Valorização do Capital Humano

Das estratégias usadas pela empresa para qualificar e estimular os colaboradores, destaca-se: o Comitê de Fábrica, Projeto Bom exemplo, Programa de Participação nos Resultados (PPR), Pesquisa De Clima Organizacional e Estrutura do Ambiente de Trabalho.

- Comitê de Fábrica

O projeto denominado “Comitê de fábrica” que acontece mensalmente em horário de expediente com duração de aproximadamente 02:30h. Este teve início em junho de 2015 e teve a sua aprovação em julho de 2015, tem por objetivo principal, aproximar a direção da empresa de seus colaboradores diretos. Transmitir informações da direção e ao mesmo tempo receber *feedback* dos colaboradores. Encontros com o tema “A direção chegando até você”.

Através de encontros mensais que acontecem na primeira quinzena de cada mês com um número de participantes (representantes) determinado para cada área da empresa.

Cada setor da empresa tem um prazo determinado para eleger seus representantes, sendo que o número de representantes será proporcional ao número de membros da equipe, perfazendo um total de no mínimo 20 e no máximo 30 colaboradores por representante. Onde a escolha dos representantes é feita através de voto secreto, de forma que todos os membros da equipe possam participar da escolha dos seus representantes e estes podem optar por aceitar ou não aceitar a indicação. Não havendo aceitação por parte da pessoa eleita ficará o segundo com

maior número de votos até haver a aceitação de um membro.

Neste processo de seleção dos representantes, não poderão ser eleitos supervisores e nem líderes, os mesmos podem participar da votação mais não ponderam ser votados. A reeleição dos representantes para o comitê acontece a cada seis meses onde os representantes podem ser eleitos para o segundo semestre, porém não podem participar de três semestres seguidos.

Neste, os colaboradores têm a oportunidade de expor suas necessidades e expectativas em relação a empresa e vem aproximando cada vez mais a direção do chão de fábrica. Esta estratégia visa garantir a participação das pessoas diretamente ligadas ao processo operacional, que vislumbram a oportunidade de participar e contribuir para a evolução contínua e melhoria dos processos da organização, através da troca de informação entre a direção e representantes dos respectivos setores.

Projeto Bom Exemplo

A empresa adota uma prática de reconhecimento através de um projeto chamado “Bom Exemplo”. Quando algum colaborador pratica uma ação que supere as expectativas, indo além das funções de cumprir suas obrigações contratuais, se torna um destaque. Pois, além de melhorar a si, gera um estímulo os demais colaboradores para que também atuem em ações criativas e inovadoras. O destaque é dado, com o nome colaborador exposto nos murais como um bom exemplo a ser seguido.

Programa de Participação nos Resultados (PPR)

Atualmente, uma forma de reconhecimento e gratificação dada aos colaboradores é a distribuição dos lucros através do PPR, o programa teve início em 2000 e vem sendo um dos principais projetos da empresa para motivar os colaboradores que estão totalmente comprometidos com o programa.

Quanto os pagamentos (distribuição) os valores são pagos (depositados) anualmente na primeira quinze de janeiro de cada ano e são depositados na conta bancária de cada funcionário.

A evolução deste programa acontece através do envolvimento de todas as áreas e com a construção de indicadores para cada área. Com metas bem definidas e resultados a serem alcançados, utiliza-se um mural (quadro), para que todos os colaboradores possam acompanhar a evolução da sua área de atuação. Conforme os resultados forem sendo alcançados, aumenta o percentual de distribuição, que é igual para todos que trabalham no setor. Assim, pode ocorrer distribuição diferenciada entre as áreas diante dos resultados atingidos por elas.

O PPR foi implementado como um instrumento que gera uma maior integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade. Pois, possibilita a premiação dos colaboradores para que atinjam ou superem as metas pré-estabelecidas

e negociadas, com isso, pretende-se dar mais qualidade e agilidade nos processos e uma maior motivação para os colaboradores.

Além disso, no mês de maio de cada ano é repassado o percentual de reajuste negociado com o Sindicato da categoria. E no mês de outubro de cada ano, é realizada a avaliação de mérito (meritocracia) individualmente para cada colaborador com critérios embasados nos resultados alcançados, ou seja, nas metas cumpridas.

Pesquisa de Clima Organizacional

A Pesquisa de Clima Organizacional, conta com a participação de todos os colaboradores através de encontros que acontecem a cada 2 anos, onde são utilizados formulários para avaliação descritiva com perguntas e respostas, dividido em três etapas de avaliação: avaliação da empresa, avaliação da liderança (chefia imediata) e a auto avaliação; contendo campos observações para sugestões de melhorias na organização.

Através da pesquisa, os colaboradores têm a oportunidade de expressar suas opiniões e avaliar seus próprios gestores, se auto avaliar e avaliar a própria organização, atribuindo pontos para cada competência ou estratégia que vem sendo aplicada ao longo do tempo pelos gestores e a organização. Esses resultados, podem ser usados para a melhoria e/ou construção de novos projetos, tornando a empresa mais assertiva na tomada de decisões.

Estrutura do Ambiente de Trabalho

Atualmente a empresa disponibiliza locais para interação, descontração e confraternização, tais como: sala de descanso, local próprio para a prática de ginástica laboral, possui Climatizadores industriais nas áreas de produção melhorando o ambiente de trabalho. Realiza eventos de confraternização como: festa em homenagem ao dia das crianças, festa junina, sendo que o convite se estendendo para toda a família dos colaboradores.

4.4 Captação E Retenção de Talentos

A divulgação para a captação de mão obra acontece através das redes sociais, mídia e *network*. A partir do anúncio faz o agendamento para entrevista com os candidatos, contendo duas etapas; na primeira etapa o candidato será entrevistado por uma psicóloga responsável pelo recrutamento e seleção e numa segunda etapa será entrevistado pelo supervisor solicitante ao preenchimento da vaga, no decorrer da entrevista será avaliando o perfil do candidato e se este perfil é condizente com a vaga que está sendo oferecida.

A abordagem foca na vida pessoal e profissional do candidato em relação ao interesse sobre a busca pela vaga e o interesse do candidato em fazer parte da organização. Quais são suas expectativas pessoais e profissionais para o futuro e como tais expectativas poderão contribuir para o seu crescimento profissional e o crescimento da organização.

A entrevista tem duração de 30 minutos por candidato, havendo concordância nesta entrevista o candidato a colaborador é conduzido para fazer um reconhecimento do local de trabalho e após este reconhecimento é convocado para participar do processo de integração, com um dia de duração, e neste processo de integração são abordados assuntos relacionados as políticas de qualidades e normas existentes na empresa, aplicação de dinâmicas de grupo e realização de trabalhos para um melhor engajamento e melhor integra-lo na organização.

Dependendo da função a ser exercida o candidato a colaborador tem a oportunidade de realizar o reconhecimento da área em que irá exercer seu trabalho, para definir se realmente se interessa pela vaga.

A empresa se preocupa com a valorização das pessoas, com o desenvolvimento a realização profissional dos colaboradores, que são o alicerce e fazem a diferença no ambiente organizacional, principalmente na empresa familiar do setor alimentício do Oeste de Santa Catarina. Para reter os talentos a empresa tem como estratégia de acompanhamento para o desenvolvimento e qualificação dos colaboradores. E através de uma política de valorização de mérito financeiro que acontece dentro da empresa.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar as ferramentas e estratégias de gestão do Capital Humano que são utilizadas por uma empresa familiar do setor alimentício do Oeste de Santa Catarina, através de uma pesquisa descritiva e qualitativa.

Com o objetivo de melhorar a valorização do seu Capital Humano a empresa desenvolveu estratégias, com destaque para o desenvolvimento do Plano de Cargos e Salários (em fase de construção), Comitê de Fábrica, Projeto Bom exemplo, PPR, Pesquisa De Clima Organizacional e Estrutura do Ambiente de Trabalho. Conta ainda com um programa de valorização individual (por meritocracia).

Com um modelo de avaliação frente a frente, entre gestores e liderados onde ambos têm a oportunidade de fornecer e receber *feedback*, estabelecer políticas para correção de falhas que impedirão o alcance das metas estabelecidas e traçar novas metas para o próximo período de avaliação, tornado a avaliação justa e transparente.

Além disso, pode-se observar que a empresa tem um compromisso com os colaboradores e vem investindo para a qualificação e ao mesmo tempo dando a oportunidade para os colaboradores se qualificarem servindo como um suporte nesta qualificação.

Tendo a organização a preocupação voltada para o desenvolvimento do seu Capital Humano vem adotando políticas para motivar e reter os talentos existentes na empresa. No entanto, é um trabalho que precisa ter continuidade, tanto por parte da empresa, como por parte dos colaboradores, buscando através de estudos identificar os resultados já alcançados e os necessários para o desenvolvimento do capital humano e da organização como um todo.

REFERÊNCIAS

BONTIS, N. **Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital. the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge.** New York: Oxford University Press, 2002.

BARON, A.; ARMSTRONG, M. **Gestão do Capital Humano – Gerar Valor Acrescentado através das Pessoas.** Editora Instituto Piaget. 2007.

CERVO, A. L.; *BERVIAN*, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas:** transformando o executivo em um gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAVENPORT C. *State Repression and the Domestic Democratic Peace.* New York/Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press, 2007.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **El capital intelectual:** cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa (J. Cárdenas, Trad.). Barcelona: Gestión, 2000. (Trabalho original em Inglês publicado em 1997).

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual:** descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

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

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional:** conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIBBS, G. R. **Análise de dados qualitativos.** São Paulo: Artmed Editora S.A, 2009.

KAPLAN R.; NORTON, D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action.* **Harvard Business School Press.** Boston. 1996.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBRORN, G. L. J. **Administração:** Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva. 2006.

LEPAK, D.; SNELL, S. *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development,* **Academy of Management Review,** Vol. 24, pp. 31-48. 1999.

LIMA, C. S.; URBINA, L. M. S. Eficiência competitiva através de investimento em capital humano. XXI Encontro nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Curitiba, 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0828.pdf. Acesso em: 10/05/2017.

MUNIZ, J. J. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: POLI/USP, 1992.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SÁNCHEZ, P.; CHAMINADE, C.; OLEA, M., Management of intangibles an attempt to build a theory. **Journal of Intellectual Capital**, vol. 1 (4), p. 312-327. 2000.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-423-8



9 788572 474238