

FACULDADE MULTIVIX

CÁSSIA LEMOS TORRES, FELIPE DE SOOUZA RODRIGUES,
JOZUÉ BATISTA DOS REIS

**CULTURA HUMANIZADA: VALORIZAÇÃO DO CAPITAL
INTELLECTUAL**

**VILA VELHA
2021**

FACULDADE MULTIVIX

CÁSSIA LEMOS TORRES, FELIPE DE SOUZA RODRIGUES,
JOZUÉ BATISTA DOS REIS

**CULTURA HUMANIZADA: VALORIZAÇÃO DO CAPITAL
INTELLECTUAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Graduação
em Administração da Faculdade Multivix de Vila Velha.**

Orientador: Erico Colodeti

**VILA VELHA
2021**

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho as pessoas que contribuíram para a realização desse, aos nossos professores, e aqueles que de alguma forma agregaram os nossos conhecimentos durante o processo de aprendizagem.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradecemos a Deus pela oportunidade de estudar em um curso de nível superior, as pessoas que participaram ativamente do desenvolvimento deste estudo, direta ou indiretamente se mantiveram juntamente conosco, dando apoio, auxiliando e compartilhando conhecimentos. Aos nossos familiares, pela compreensão e apoio nos momentos em que foi exigido mais responsabilidade e atenção aos estudos. Aos amigos pela torcida e por acreditar e compreender as ausências. Ainda, nosso obrigado aos professores da faculdade Multivix que confiaram no nosso potencial.

RESUMO

O presente estudo apresenta aspectos importantes relacionados ao modelo de cultura Humanizada como estratégia para o alcance de resultados frente as transformações na economia mundial. Tem por objetivo estudar a importância do modelo de gestão humanizada como fator de auxílio a retenção de talentos e valorização do capital intelectual para as empresas. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, na qual traz posicionamentos atuais sobre o papel do capital humano nas organizações, o qual, proporciona o alcance de objetivos e metas, cumprimento de valores e satisfação de seus clientes. A pesquisa dá ênfase ao processo de retenção de talentos uma vez que, com o mercado cada vez mais competitivo, as organizações precisam investir em ferramentas de gestão do clima e cultura organizacional, políticas de atração e retenção de pessoas talentosas, alinhadas ao novo perfil necessário para o gestor liderar equipes comprometidas com o sucesso das organizações.

Palavras-chave: Gestão humanizada; Cultura organizacional; Retenção de talentos; Vantagem competitiva.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	9
1.2.1 OBJETIVO GERAIS.....	9
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.1.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
2.2 LIDERANÇA: VISÃO GERAL.....	15
2.3 O NOVO PARADIGMA GERENCIAL: A TENDÊNCIA HUMANIZADA.....	16
2.3.1 GESTÃO HUMANIZADA.....	18
2.4 O TALENTO NA ATUALIDADE.....	19
2.5 RETENÇÃO DE TALENTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	20
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	22
4. CONCLUSÃO.....	23
• REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando constantemente por mudanças significativas decorrentes às transformações do mundo, pautadas em fatores sociais, políticos, econômicos e tecnológicos. A inovação desafia a atuação de empresas frente a um mercado cada vez mais competitivo, onde a pauta tem sido a qualidade do ambiente organizacional e o talento humano.

Em meio a essa transição, é perceptível a mudança de comportamento das organizações, que, além de visarem lucros, estão também priorizando o patrimônio intelectual e o bem-estar dos seus colaboradores. Bergamini (2007, p.23) afirma que, “[...] a grande maioria das empresas não aceita mais a suposição de que o trabalho seja desagradável ao homem e, com isso, não aceita funcionários mal-humorados, desmotivados ou sem perspectivas futuras”.

O capitalismo foi o fator motriz para o despertar do desejo de consumo, pois para obter tais bens e experiências é necessário capital, que advém do trabalho. Logo, iniciou-se a busca por qualificação para um maior retorno financeiro e para atender suas necessidades (Faria. Carlos, 1997).

Segundo Gil (2011) “o talento será a mais importante vantagem competitiva com que uma corporação poderá contar nas próximas décadas”. Mediante as demandas de maior qualificação, a economia mundial acaba por necessitar de pessoas capazes de administrar alianças estratégicas sendo assim, aumentam-se as disputas por pessoas talentosas.

Diante desse contexto de desenvolvimento global, uma sucessão de gerações (*Baby Boomers*, X, Y e os entrantes Z) passaram a conviver num mesmo ambiente de trabalho, cada uma com suas habilidades e limitações (Ferreira, 1986, p.92). Afim de que, a relação entre homem e trabalho se torne algo harmonioso deve-se trabalhar as peculiaridades encontradas, visando potencializar o capital humano da organização e gerar resultados significativos para empresas de maneira que possam conquistar objetivos planejados e evitar conflitos.

O significado dado ao trabalho nos dias atuais precisa vir não somente como recurso financeiro, mas aliado de possibilidades de crescimento profissional e valorização

do trabalhador. (Casado, 2002). É preciso que haja propósito para que o empregado continue na instituição.

Mediante a todo esse paradigma, é de extrema importância as empresas adotarem uma mudança cultural e comportamental afim de que se evite rotatividade de pessoal, perda de talento humano e de parte da cultura organizacional.

Os fatores como capacidade de atrair, formar e reter pessoas talentosas, se tornaram potentes indicadores de empresas modernas, pautadas mediante aos conhecimentos, habilidades e competências de seus funcionários, as quais focam em vantagem competitiva.

Diante desta contextualização e da informatização, surge a necessidade de um modelo estratégico de gestão de pessoas voltado para essa realidade dentro das organizações. Um modelo capaz de gerir as particularidades encontradas de modo a atender as demandas e peculiaridades de cada grupo geracional, visando potencializar o capital humano da organização (Trindade, 2007).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante às mudanças no mercado de trabalho as organizações buscam a cada dia melhorar o seu modelo de gestão para atender as necessidades de satisfação e motivação dos seus colaboradores com o intuito de estar um passo à frente no quesito produtividade e competitividade. “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Tem sempre origem numa necessidade. E é a consequência de necessidades não satisfeitas” (ANTONIO GIL, 2001, p. 202). Recursos humanos é uma área do conhecimento que tem como intuito alinhar os objetivos da empresa com os colaboradores e promover a satisfação profissional.

Como uma gestão de cultura organizacional humanizada e valorização do capital humano pode trazer resultados positivos e gerar vantagens competitivas às organizações?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é analisar como uma gestão de cultura humanizada e a valorização do capital humano podem trazer resultados positivos para às organizações.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

CULTURA ORGANIZACIONAL;
GESTÃO HUMANIZADA;
CAPITAL INTELECTUAL.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é um fator indispensável em qualquer sociedade, seguida por uma série de conceitos e definições, estando presente a todo o momento em nosso cotidiano. De forma mais abrangente, a cultura atua como um conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modo de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado (OLIVEIRA, 2018, p. 27).

Segundo Motta (2006) a cultura se refere a um conjunto de ideias que um grupo ou comunidade possui em comum para se adaptar a um meio, assim como, uma forma mais individual e inconsciente, presente em cada indivíduo.

Através de uma análise antropológica, “cultura” inicialmente se formou como elemento do sistema social visto por meio da maneira de viver dos indivíduos, suas crenças, moral, lei, costumes e deveres adotados pelo homem na sociedade (MINTZBERG, 2001).

Ainda, é possível inferir que cada pessoa carrega consigo tanto internamente quanto externamente traços que são compartilhados em forma de símbolos. Dessa maneira se torna possível entender que a cultura é ampla, podendo se aderir a qualquer espaço em um núcleo familiar, nacional e organizacional. “A cultura se concentra no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições”. (MINTZBERG, 2001, p.173).

Segundo Robbins (2005), sete características básicas são capazes de capturar a essência da cultura organizacional e assim, é possível inferir uma análise completa da cultura de uma organização, percebendo a influência desses atributos no comportamento e visões dos membros. Essas características estão descritas em (ROBBINS, 2002, p.490).

- Inovação e assunção de riscos: Visto como o grau em que os funcionários estão estimulados em se inovar e assumir riscos.

- Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
- Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- Orientação para as equipes: o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
- Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status em contraste com o crescimento.

É válido salientar que existem fatores primordiais que influenciam de forma direta e indireta na formação da cultura de uma organização, bem como na formação do comportamento do empregado. Esses fatores contribuem em menor ou maior proporção podendo destacar a organização de forma positiva ou negativa. De maneira mais exata, Dubrin (2006) descreve oito elementos essenciais definidos em valores, histórias organizacionais com significados subjacentes, mitos, grau de estabilidade, alocação de recursos e recompensas, ritos e rituais, senso de propriedade e espiritualismo.

Schein (1992) classifica a cultura em três diferentes níveis, sendo eles: Primeiro nível se remete aos artefatos, é representado por sua arquitetura, pelos comportamentos aderidos grupalmente, vestimenta e tipos de comunicação interna e externas. Segundo nível conhecido como o dos valores, está ligado aos julgamentos do que está denominado como certo ou errado pela organização. São os comportamentos que configuram a ética e a moral da empresa. Terceiro nível, denominado como pressupostos básicos, são características quase imperceptíveis que determinam como os membros da organização se sentem e percebem o conjunto externo da empresa.

A partir dos níveis de cultura teorizados por Schein (1992), Camerons e Quiin (1999) desenvolveram uma teoria que visa a mudança organizacional, tendo como base os valores. Tais valores foram denominados como valores concorrentes, esse nome foi elaborado após pesquisas empíricas. Sua finalidade está em organizar as diversas maneiras de se pensar os valores e as formas de processamento de informação, mantidos na empresa por cada funcionário.

A construção da teoria partiu de indicadores de efetividade organizacional e se divide em duas dimensões bipolares e quatro clusters. A primeira dimensão bipolar possui como características diferentes formas de efetividade sendo elas: a flexibilidade e dinamismo contradizendo com a estabilidade, controle e ordem. Se entende que as duas esferas que se contrapõem são visíveis em empresas que inovam e são ousadas e outras que mantêm sua eficiência por funcionarem de modo tradicional e mecânico. A segunda dimensão está ligada aos tipos de orientação interna, a efetividade está ligada as formas de relacionamento interno obtido através de fatores como interação, integração, competitividade e concorrência com as demais organizações. (CAMERON; QUINN, 1999).

Com a junção das dimensões se originam quatro quadrantes e quatro tipologias de cultura. Desse forma, cada tipo apresenta um conjunto de indicadores de efetividade organizacional, ou seja, "valores centrais a partir dos quais são feitos os julgamentos sobre a organização" (CAMERON; QUINN, 1999, p.31).

Tais estilos de cultura segundo Cameron e Quinn (1999) são resultados de elementos identificados nos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes das organizações, após um levantamento acerca das teorizações sobre os níveis de cultura de Schein (1992).

Sendo assim, Cameron e Quinn (1999) descrevem os estilos de cultura dispostos em quatro tipos sendo: Hierarquia, um tipo de cultura cujo o foco é interno a organização, onde o ambiente é estruturado e formal, as práticas são divididas pelos grupos e há uma preocupação com a estabilidade,

previsibilidade e eficiência, possuindo regras e funções estáveis. Sua liderança é caracterizada por coordenação, monitoramento e organização. A clientela é tida como parceira, a preocupação da organização se remete ao ambiente de trabalho e o líder se caracteriza pela participação e comprometimento. Já a cultura nomeada como Clã, possui flexibilidade parcial, focando-se na relação interna acerca das práticas, tendo em vista que a melhor forma de bater metas se dá por um trabalho em equipe.

A clientela é tida como parceira, a preocupação da organização se remete ao ambiente de trabalho e o líder se caracteriza pela participação e comprometimento. Outro tipo de cultura é a de Mercado, voltada para uma orientação externa, preocupando-se com a concorrência do mercado. Seus resultados são focados na proatividade, o ambiente externo é caracterizado como exigente onde os consumidores querem sempre o melhor produto, com mais qualidade, sendo os líderes direcionados à consecução das metas que voltam a organização como lucro. Por último, temos a cultura nomeada por Adhocracia, vista como flexível e voltada para orientação externa. Possui dinamismo entre os colaboradores e criatividade, onde os líderes são tidos como visionários e preparados para o risco (CAMERON; QUINN, 1999).

Schein (2001) aponta que a cultura é essencial para a sobrevivência das organizações, ela serve como forma de adaptação das questões externas para as questões internas. Quando acontece a adaptação, a organização tende a crescer e quando há uma falta de adaptação é possível uma readaptação através de mudanças. Dessa maneira os tipos de cultura se tornam de extrema importância para uma compreensão do funcionamento da empresa.

Por fim, partindo do ponto de vista que a cultura é de vital importância para o alargamento de uma organização e percebendo que as pessoas se relacionam e se orientam a partir da percepção da cultura dominante, é de grande importância ressaltar a percepção que os membros possuem com relação à cultura da organização a qual fazem parte, para assim entender a dinâmica e disfunções que ocorrem dentro de uma empresa (SCHEIN, 2001).

Pode-se dizer que algumas instituições ainda acreditam que o conservadorismo, atua como algo promissor para o sucesso duradouro das mesmas. Entretanto, cabe salientar que mediante aos novos modelos de

gestão se faz necessário um processo de sensibilização de organizações para mudança dos conceitos organizacionais afim de que as mesmas tenham sucesso no mercado. Na atualidade, o principal investimento esta na valorização dos talentos humanos como fonte de recursos e resultados. O clima e cultura organizacional de uma empresa, possuem grande impacto no contexto ambiental, em primazia da imagem que a instituição possui frente a seus funcionários e clientes (SCHEIN,2001).

2.1.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira (2018 p.30), o clima organizacional pode ser definido como um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo, em um determinado momento. Atua como a ambientação psicológica da empresa, relacionada a motivação, aspectos internos, os quais originarão comportamentos diversos, favoráveis ou não as rotinas da organização.

Ainda, para Knapik (2008, p.23) algumas empresas atraem ou não candidatos para sua organização de acordo com seu clima organizacional. Este, vivenciado e transpassado para outros através dos colaboradores que ali estão. Existem as que atraem atenção pela receptividade, calor humano ou outros fatores os quais produzem identificação entre os valores do individuo e para com o da empresa e seu ambiente de trabalho afim de que, se mantenham bons níveis de motivação.

O clima organizacional acaba por envolver sentimentos de realização e reconhecimento profissional, os quais são expostos mediante a atividades que ofereçam desafios suficientes e significado para o trabalho, sendo parte constituinte de um processo entre escolhas de comportamento, força interna e externa a qual sustenta ações importantes (LOPES, 1980; RIBEIRO, 1994).

2.2 LIDERANÇA: VISÃO GERAL

O processo de liderança baseia-se em um relacionamento de duplo sentido, voltado para o atendimento de objetivos mútuos, seja de um grupo, empresa, organização ou sociedade (CHIAVENATO, 2002).

Em meio a um contexto social de revolução industrial onde se propulsa uma considerável mudança tecnológica e forte impacto no campo trabalhista, o papel de líder nas empresas se torna imprescindível. O líder se engaja como um profissional de mudanças bem sucedidas, onde sem a figura do mesmo nas organizações a chance de êxito diminui o que compromete o resultado e concretização de metas (KOTTER, 2002).

Para Robbins (2002, p.304) liderança seria “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. A procedência desta influência poderia estar relacionada a algo formal como conferir direitos a alguém que ocupa um alto cargo organizacional ou algo que nasceria dentro de um grupo. Seguindo esta mesma visão, Soto (2002) vem dizer que a liderança se trata de um processo de influência para que os colaboradores trabalhem motivados a realizar suas tarefas e através disso, possam descobrir suas capacidades e metas para alcançar resultados.

A partir dessa ideia, Robbins (2002) vem dizer que se faz possível traçar diferentes hipóteses de liderança através das principais linhas teóricas que trabalham com a temática: a teoria dos traços, as teorias comportamentais, teoria da meta e do caminho, e as teorias neocarismáticas. Robbins (2002) descreve acerca da teoria dos traços de liderança, a qual buscaria traços relacionados ao social, físico, intelectual ou de personalidade, nos quais diferenciariam os com perfil de liderança dos demais. Partindo disso, liderar estaria relacionado unicamente à soma de características pessoais.

Entretanto, a abordagem não apresentou grande sucesso, pois não se fazia possível afirmar que determinados traços de um líder o tornaria vitorioso em liderar um grupo para o alcance de resultados. Cavalcanti (2006) ainda complementa ao dizer que o sucesso de um líder não seria possível apenas com características pessoais.

A partir da falta de consistência das teorias de traços, se buscou novas teorias, as quais pudessem explicar de forma mais assertiva as características comportamentais de liderança. Robbins (2002) vem dizer que as teorias comportamentais sugerem diferenciações específicas no comportamento de pessoas com perfil de liderança em relação a outras pessoas.

Robert House (1971, apud Robbins, 2002) traz a teoria da meta e caminho como sendo uma forma de liderar, auxiliando a equipe na obtenção de resultados, fazendo uso da orientação das práticas que estejam de acordo com as metas exigidas pela organização. Essa teoria define os líderes em quatro diferentes formas, a primeira conhecida como o líder diretivo, ele por sua vez, se caracteriza por organizar bem o seu trabalho deixando seus liderados cientes do que se espera deles. Outra definição é o líder apoiador, ele demonstra relação amigável com os demais subordinados, uma relação que atende as necessidades dos mesmos. A liderança participativa é conhecida quando o próprio líder consulta os subordinados a cerca das decisões a serem tomadas e em último caso se tem o líder orientado para a conquista, ele estipula metas a serem atingidas no decorrer das práticas. Por fim, se apresentam as teorias neocarismáticas, as quais salientam aspectos emocionais da liderança e o simbólico, além de apontar a alta demanda de compromisso por parte dos liderados.

Na liderança organizacional o ponto chave é atrair os liderados em direção aos objetivos da empresa pois, havendo líderes competentes, o trabalho se torna estimulante e desafiador, assim, as pessoas identificadas com esse ambiente caminharão juntamente com as estratégias organizacionais em prol do sucesso (Robbins, 2002).

2.3 O NOVO PARADIGMA GERENCIAL: A TENDÊNCIA HUMANIZADA

A fim de se alcançar maiores níveis de desenvolvimento humano, econômico e cultural, a atual sociedade estrutura-se em torno de organizações. Estas, muitas vezes acabam por se fixarem em bons resultados do passado, os quais acabam muitas vezes a não proporcionar sucesso futuro. Com isso, o grande

desafio das empresas atuais é a flexibilidade às mudanças de comportamento organizacional. Olhar apenas por uma ótica faz com que demandas do mercado sejam perdidas acarretando a organização paradigmas equivocados, escolhas desastrosas e conseqüentemente perda de sucesso.

Frente ao mercado competitivo um novo olhar cresce e ganha força, espaço e adeptos, capaz de enxergar a empresa como um sistema dinâmico, a visão holística impulsiona as organizações para cooperação através do todo, com clareza, motivação e transparência. O incentivo ao espírito de equipe e profissionalismo é de uma importância para essa visão moderna (KNAPIK,2008, p18).

Para Knapik (2008), o papel do gestor neste modelo moderno é orientar seus liderados através de diretrizes e estratégias, as quais alavancarão a empresa rumo ao alcance de resultados por meio de uma visão de futuro.

Em consequência das mudanças globais, as primeiras teorias organizacionais de poder e controle nas relações de trabalho, dão lugar a inovação e humanização (ARAÚJO, 2001; MENEZES, 2002). Uma transformação paradigmática surge e novas formas de lidar com os indivíduos dentro das empresas emergem, orientando-se para uma visão humana (CARVALHO, 1995; COELHO, 2004; LEITÃO e LAMEIRA, 2005; MENEZES, 2002).

Desta maneira, o homem deixa de ser apenas mão de obra e torna-se fator essencial do processo produtivo. Portanto, contrapõe os modelos de gestão arcaicos, rígidos e burocratizados, buscado o olhar para pessoas de maneira descentralizada e participativa, afim de satisfação mútua entre individuo e organização (MENEZES, 2002).

Assim Araújo (2001) vem dizer que mediante a um modelo gerencial humanizado, o gestor deixa de ser tradicional e valorizado por suas competências técnicas, voltando-se para o resgate humano na ambientação do trabalho, atuando através do olhar para o outro.

2.3.1. GESTÃO HUMANIZADA

O conceito de humanização das organizações é visto, por grande parte dos especialistas, como algo cada vez mais importante na área de gestão estratégica alinhado ao mercado competitivo. Diversos autores trazem a afirmativa de que o desenvolvimento humano é de suma importância para o crescimento das organizações uma vez que promovem relações mais comprometidas e saudáveis entre os colaboradores além de propiciar o crescimento da empresa (MESQUITA, 2012).

A relevância deste tema em meio as mudanças no contexto social se dão por diversos aspectos e primordialmente porque as mais diversas organizações buscam constantemente diferenciais competitivos. A gestão humanizada atua como amplificador de potencialidades do indivíduo, de maneira que não só a empresa cresça mas também os integrantes dela (SILVA,2010).

Avaliando esta perspectiva de integração do indivíduo ao contexto organizacional, Kunsch (2010) e Vergara e Branco (2001) desenvolveram trabalhos relacionados ao conceito de Gestão Humanizada, uma vez que há necessidade emergente de renovação para os estilos de gestão apresentados até o momento, em relação aos avanços da globalização.

Sendo assim, organizações humanizadas são aquelas que olham para seus colaboradores e não apenas para lucratividade de seus sócios, afim de que o capital humano tenha importância através de qualidade de vida no trabalho e cooperação progressiva de pessoas em todos os níveis(VERGARA; BRANCO, 2001).

A Gestão Humanizada caracteriza-se pelo respeito ao colaborador e reconhecimento de seu valor humano e organizacional, sendo indispensável nas organizações. Analisando a fundo as organizações atuais, por vezes é esquecido que além do foco em geração de receita, em manutenção de seu maquinário, elas são constituídas por pessoas, estas com sentimentos, sonhos e expectativas em relação ao seu desenvolvimento profissional (MUMBY, 2010).

Portanto, é relevante olhar para o indivíduo em todos os seus aspectos, pois este é o fator crucial para sobrevivência das organizações, as quais atualmente possuem como grande desafio a implantação de uma gestão humanizada, de maneira que o ser humano seja visto como parte na construção do sucesso das mesmas.

2.4 O TALENTO NA ATUALIDADE

O mercado encontra-se em constante mudança e competitividade, as pessoas já não constituem apenas a mão de obra das empresas, mas parte extremamente importante da organização. A comunicação interna passou a ser valorizada, sendo meio de disseminação de informações onde, indivíduos agregam valores e os transformam em conhecimento.

Pode-se utilizar diversas técnicas para definir as pessoas que agregam uma organização para tanto, Chiavenato (2004,p32) vem dizer que a nomenclatura utilizada reflete o grau de importância que as mesmas possuem dentro das empresas, podendo ser tratadas por: trabalhador, colaborador, funcionário, operário, associados ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual, sendo estas três últimas quando os mesmos possuem maior valor para a organização.

Mediante a diversos estudos, o talento é visto como a alavanca de desempenho das empresas que focam em sucesso por meio de suas habilidades para atrair e reter seus melhores profissionais. Usualmente, o talento associa-se a algo valioso, denominado para pessoas que se destacam por um conjunto de habilidades marcantes, conhecimento, experiência, e impulsos inatos (TEIXEIRA, 2002).

Na atualidade, o talento configura-se como algo forte e concorrido, uma vez que o poder das novas tendências proporcionam as empresas, por meio de seus funcionários destaque, o sucesso frente ao mercado. Assim, as mesmas necessitam destes, para execução de tarefas eficientes, sendo atração e retenção o maior desafio dentro das organizações (Herman, 1993).

Ainda, Ribeiro (2005) salienta que na atualidade, o conhecimento atua como algo primordial para vantagem competitiva frente ao mercado. Sendo assim, as organizações passaram a buscar alternativas para atrair as peças chave de seu quadro de funcionários.

Para Souza (2008), a empresa necessita definir qual tipo de talento encaixa-se as suas atividades, pois um talento pode se destacar em uma área e em outras não, de acordo com suas limitações. Em contrapartida Ruiz (2000) afirma que talentoso é o individuo que consegue realizar suas tarefas, independente de sua experiência profissional, gerando rápidos resultados a empresa, de forma a por sua criatividade em uso para novos desafios.

Desde o tempo dos povos hebreus o talento é visto como moeda uma vez que na antiguidade era entendido como unidade de peso para troca de metais preciosos, estando na atualidade como moeda das organizações as quais, buscam atrair, reter e multiplicar seus talentos em prol de lucratividades, pois apenas assim, continuarão no mercado competitivo (INÁCIO, 2008).

De acordo com Chiavenato (2004), o talento humano é constituído a partir de três aspectos visto como Conhecimento, constituído dos resultados de constantes aprendizados, Habilidade, sendo o saber fazer, aplicar o conhecimento afim da resolução de problemas e a Competência, vista como o saber fazer acontecer, permitindo o alcance e superação de metas e resultados.

Em uma sociedade globalizada, as empresas que pretendem atuar com uma boa vantagem competitiva, necessitam de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, uma vez que atrair e reter talentos já não é um diferencial e sim uma questão de sobrevivência organizacional frente ao sucesso almejado (BUFFON, 2010).

2.5 RETENÇÃO DE TALENTOS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A importância dos talentos humanos é algo evidente dentro das empresas mediante a suas contribuições para o atingimento de metas e objetivos da organização. Quando um talento é perdido para o concorrente, leva consigo

o potencial e o treinamento que recebeu, expondo partes importantes da organização anterior, que agora esta a serviço do rival (VERGARA 2000).

Segundo Chiavenato (2004), ao perceberem o papel decisivo das pessoas no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas, muitas organizações estão ampliando sua atuação estratégica, visto que esses indivíduos contribuem com seus conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes. Assim, se faz necessário investir em capacitações e treinamentos, possibilitando desafios, benefícios variados, remunerações compatíveis e desenvolvimento profissional.

Ainda, Ruiz (2010) vem dizer que reter talentos envolve desenvolvimento de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do mesmo na organização. Cabe ao gestor proporcionar melhorias, as quais implantadas, auxiliarão a obtenção de êxito em atrair e reter profissionais (BENVEGNU, 2010).

Melhorias estas, alinhadas ao planejamento estratégico da organização se adaptadas para a retenção de talentos, são capazes de trazer efeitos positivos, são elas, ambiente saudável, processos motivacionais constantes, transparência e comunicação assertiva, pacote de benefícios e remunerações, cultura e imagem da empresa e valorização dos potenciais em busca de constantes desafios (KNAPIK, 2008).

As ações acima descritas, fazem parte de um processo constante para as organizações e nem sempre seus resultados ocorrem de forma rápida, entretanto é de grande valia salientar que a retenção é sempre influenciada por meio de atrativos que a empresa oferece e da conciliação entre ambos, portanto para que se obtenha destaque de forma cada vez mais competitiva, a manutenção destas ações se fazem necessárias.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

No decorrer deste trabalho foram utilizadas referências bibliográficas por meio de artigos publicados e livros publicados de diversos autores, para assegurar a veracidade dos embasamento mediante a pressupostos teóricos. De acordo com Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa bibliográfica é vista como um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, o qual permite descobrir novos fatos e dado, em qualquer campo de conhecimento.

É possível salientar que os benefícios do respectivo estudo se remetem a ampliação da discussão a cerca do tema, além de proporcionar uma base para criação de projetos que envolvam esse público alvo da pesquisa, a fim de melhorar a qualidade e funcionamento da organização.

4. CONCLUSÃO

Ao analisarmos este artigo, é possível dizer que o capital intelectual é um dos fatores diferenciais. Diante das constantes mudanças no mercado, é importante compreender o modelo de cultura humanizada, onde o indivíduo é também priorizado, suas particularidades, sua relação interna e externa com os clientes.

Chiavenato (1999) evidencia que o indivíduo pode ampliar ou limitar as forças de uma organização, de acordo com a maneira que a mesma o trata. A relação do potencial de ter pessoas dentro de uma empresa, estas antes vistas apenas como uma parte do processo, agora vistas como elemento chave, alavanca por meio de seu conhecimento tácito, capaz de gerar e ser a inovação dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é que constrói talentos dentro da organização e por isso deve ser bem gerenciada por todas as organizações que almejam destaque, sendo necessário construir talentos internos, líderes humanizados e colaboradores comprometidos com os objetivos da empresa. Ainda, Oliveira (2004) afirma que é trabalho de funções gerenciais das organizações reforçar a importância do processo de Gestão de Pessoas, uma vez que são os líderes, responsáveis por passar a primeira imagem da organização aos liderados.

Cada indivíduo traz consigo um conjunto de competências e habilidades, as quais o diferencia de outras pessoas. De acordo com o contexto de trabalho, a cultura e o clima organizacional, essas capacidades são avaliadas e colocadas em prática ou não.

Segundo Wood e Picarelli Filho (2004, p. 50), empresas com estruturas organizacionais mais modernas e flexíveis, as quais detêm conhecimento intenso, identificam ou criam oportunidades promissoras antes de seus concorrentes, as exploram e partem para novos caminhos.

Foi possível mensurar que não basta contratar talentos, é preciso produzir condições para que esses profissionais se desenvolvam e gerem retorno.

Por fim, mediante a um processo de gestão humanizada, as necessidades de cada indivíduo devem ser identificadas de forma a trabalhar os potenciais dos mesmos de maneira desafiadora, constante e em coesão com os interesses da organização, alavancando as necessidades ali expostas.

O capital humano é visto como principal detentor de conhecimento e propulsor de desenvolvimento das empresas. Esse, deve ser conduzido por bons gestores de pessoas, os quais almejam ganhos mútuos entre empresa e colaborador.

Além disso, vale ressaltar a importância do desenvolvimento humano nas organizações, promovendo relações saudáveis e comprometidas em prol do crescimento e sustentabilidade das mesmas.

A humanização no processo de Gestão de Pessoas é responsável por proporcionar maior liberdade de expressão e criatividade. As ações devem voltar-se para o quadro de funcionários de modo a promover, valorizar e desenvolver a força de trabalho, gerando oportunidades e não apenas lucros. Assim, a busca de um modelo de gestão de pessoas que predomine na sua essência a valorização integrada dos potenciais humanos apresenta-se como um dos grandes desafios para as organizações.

Novas tendências surgem e a competitividade aumenta, por isso, pessoas capazes e motivadas precisam ser atraídas, desenvolvidas e retidas. Esse é o grande diferencial competitivo presente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, V. C.. Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária. Administração em Revista. Distrito Federal, v. 1, n. 1, p. 89-96, jan/jun. 2001.

BENVEGNI, A. Atração e retenção de talentos, 2010. Disponível em http://www.benvegnu.com.br/merc_2.htm. Acesso em 06 dez 2018.

BERGAMINI, C. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BUFFON. J. L. Atração e Retenção de Talentos. Disponível em <http://www.abrhrs.com.br/2008/grupo-artigos-oustrar.php?cod=281&popup=1>. Acesso em 06 dez 2018.

CAMERON, K.S.; QUINN, R. Diagnosing and Changing organizational culture. -Wesley, 1999.

CARVALHO, M.S.M.C. Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo, a chave do desenvolvimento. São Paulo: Gente, 2002.

CAVALCANTI, V. L. et al. Liderança e motivação. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas .3.ed. Rio e Janeiro: Elsevier: 2010.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 7.ed. São Paulo: Editora Compacta, 2002.

COELHO, E.M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público.

Revista do Servidor Público. Rio de Janeiro, ano 55, n.1-2, jan/jun. 2004.

DUBRIN, A. J. Fundamentos de Comportamento Organizacional. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2006.

FARIA, C. J. Administração: introdução ao estudo. 3 ed. São Paulo, 1997

FERREIRA, A. C. Conceitos básicos em administração de empresas. São Paulo: Ediouro, 1986.

GIL, A.C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GUBMAN, E. Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HERMAN, R. Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Makron Books, 1993.

INÁCIO, S. R. L. Que Qualidades as Organizações mais Necessitam? do Talento ou da Criatividade? (2008). Disponível em: www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/que-qualidades-as-organizacoes-mais-necessitam?-do-talento-ou-da-criatividade?-4859/artigo. Acesso em: 12 dez 2018.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. 2. ed. Curitiba: Ibpex:2008.

KOTTER J. P. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

KUNSCH, M.M. K. A comunicação como fator de humanização nas organizações. 1 ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.

LEITÃO, S.P.; LAMEIRA, V.J. Humanismo e mudança organizacional. Revista de Administração Pública, v. 39, n. 3, p. 731- 751, maio/jun. 2005.

LIMA, A. A Guerra dos Talentos (2007).
Disponível em
<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/marketing-e-propaganda/marketing-pessoal-%96-a-guerra-pelos-talentos-1477/artigo/>.
Acesso em 10 nov 2018.

LOPES, T.V.M.. Motivação no trabalho. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas 1980.

MENEZES, M.J. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: Perspectivas. Administração de Empresas em Revista. Faculdades Integradas Curitiba;1(1), 2002.

MESQUITA, E.M.R.S. Serviço Público e Gestão Humanizada. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/servico-publico-e-gestao-humanizada/83982> Acesso em: 06 out. 2018.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Poder da Estratégia. 3 ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. «Introdução: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira

». In F.C.P Motta e M.P. Caldas Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. Editora Atlas, São Paulo, 2006.

MUMBY, DK. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org). A comunicação como fator de humanização nas organizações. 1.ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.

OLIVEIRA, AA.L. Gestão da Mudança e da Cultura Organizacional. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

OUSE, R.J. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly, v 16, n. 3, p. 321-339. 1971

RIBEIRO, L. Auto-Estima. 3.ed. Rio de Janeiro, Editora: Objetivo, 1994.

RIBEIRO, A. L. Gestão de Pessoas. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005. ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUIZ, A.P. Retenção de talentos. Artigo disponível em

http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=698 , acesso em 8 nov de 2018.

SCHEIN, E. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 3.ed. 1992.

SCHEIN, E.H. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

Serviço Público e Gestão Humanizada. Disponível em: http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_70029/artigo_sobre_servico-publico-e-gestao-humanizada . Acesso em: 06 out. 2018.

SILVA, P.S.C. GESTÃO HUMANIZADA NO SETOR PÚBLICO: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT). Disponível em: http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf

SOTO, E. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2002.

SOUZA, A. Como atrair e reter talentos (2008). Disponível em http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/especiais/conteudo_549155.shtml. Acesso em 08 de nov 2018.

SILVA, P.S.C. GESTÃO HUMANIZADA NO SETOR PÚBLICO: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT). Disponível em: http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf Acesso em: 06 out. 2018.

TEIXEIRA, J. E. et al; In BOOG, G. e M. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo:Gente, 2002.

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. Trabalho conclusão de curso de Pós Graduação em Administração pela UFRGS. Porto Alegre/RS. Disponível em: <www.btdt.ibict.br>. Acesso em: 26 de junho de 2013.

VERGARA, S.C. Gestão de pessoas. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

VERGARA, S.C.; BRANCO, P.D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível.

RAE- Revista de Administração de empresas, v. 41, n,2, p 20-30, abr/jun 2001.

WOOD, J.R.T.; PICARELLI FILHO,V. Remuneração e carreira por habilidade e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.