

A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES

Vanessa Matildes de Lima

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo mostrar a importância da valorização do capital humano para a Organização, bem como apresentar as vantagens que este proporciona. No atual cenário socioeconômico repleto de dificuldades, é perceptível que as empresas estão buscando formas de aumentar seus rendimentos ou mesmo sobreviver no mercado. Neste contexto possível perceber que as pessoas possuem grande valor, entendendo que estas contribuem para inovações ou mesmo melhorias de políticas e processos já existentes. Desta maneira é de suma importância ressaltar a relevância da gestão de pessoas, sendo que esta deve trabalhar para que os profissionais da organização se sintam motivados nos cargos que exercem e que busquem cada vez mais o aperfeiçoamento, o que conseqüentemente contribuirá para melhores resultados para ambas as partes organização e profissional. Constatou-se que o capital humano é valioso para a organização e que os indivíduos cedem seu conhecimento e habilidades em troca de rendimentos financeiros, reconhecimento do trabalho realizado e a possibilidade de poder opinar em decisões da empresa. Detectou-se que o profissional valorizado contribui para inovações através de ideias que resultam em maior poder de competitividade e conseqüentemente aumento da vantagem de competitiva em um mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Gestão organizacional; Valorização do capital humano; Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The present study aimed to show the importance of valuing human capital for the Organization, as well as to present the advantages it provides. In the current socioeconomic scenario fraught with difficulties, it is noticeable that companies are looking for ways to increase their income or even survive in the market. In this context it is possible to realize that people have great value, understanding that they contribute to innovations or even improvements of existing policies and processes. In this way, it is of paramount importance to emphasize the relevance of people management, which must work so that the professionals of the organization feel motivated in the positions they carry out and that seek more and more the improvement, which consequently will contribute to better results for both the organization and professional parts. It was found that human capital is valuable to the organization and that individuals give up their knowledge and skills in exchange for financial income, recognition of the work done and the possibility of being able to give opinions in company decisions. It has been found that the valued professional contributes to innovations through ideas that result in greater competitive power and consequently increase the competitive advantage in an increasingly competitive market.

Keywords: Organizational management; Valuation of human capital; Competitive advantage.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente são perceptíveis as mudanças importantes que estão acontecendo constantemente no mercado brasileiro, as quais estão exigindo das organizações adequações e estratégias consistentes para que as mesmas alcancem o sucesso almejado ou mesmo sua sobrevivência diante de um cenário econômico e político repleto de dificuldades e cada vez mais competitivo.

Nesse sentido o Instituto Brasileiro de Coaching, IBC (2016) enfatiza que a gestão organizacional é a administração de uma organização que visa alcançar as metas e melhorias que contribuem para resultados positivos e rentáveis, sendo que dentre os aspectos a serem avaliados e trabalhados pela mesma estão: definição de estratégias, implantação da cultura organizacional, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores e a contratação e promoção de profissionais.

Desta maneira a Sociedade Brasileira de Coaching, SBC (2017) ressalta que a gestão organizacional delimita precisamente as estratégias das organizações e o correto entendimento de seus negócios, buscando melhorias no que se refere ao aprimoramento e obtenção de recursos que possam melhorar os resultados e o devido monitoramento da atividade, entendendo-se que ações sem acompanhamento podem impactar negativamente nas mesmas.

Dentro desse contexto é importante destacar a visão de Porter (2004) a qual enfatiza que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é essencial para a elaboração de uma fórmula abrangente com enfoque na forma que a empresa visa competir, definindo suas metas e as políticas necessárias para o alcance das mesmas. Cada organização que compete desenvolve uma estratégia competitiva, de forma implícita, considerando seus recursos internos, ou explícita, embasado em um processo de planejamento.

Qualquer empresa é capaz de competir e gerar valor mediante a gestão proativa do desenvolvimento da liderança e do capital humano. Em uma economia global embasada no conhecimento, os ativos intangíveis, como capital humano, correspondem por praticamente 80% do valor da Organização. A transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis mostram uma nova visão de grande parte das empresas; sendo que, aquelas que de fato entenderem e utilizarem esta prática, conseguirão gerar vantagem competitiva. É importante ressaltar que o desenvolvimento do capital humano é de responsabilidade de todos na empresa, porém o Departamento de RH deve assumir a liderança deste trabalho, entendendo-se que trata-se de pessoas (KAPLAN E e NORTON, 2006).

Chamusca et al. (2006, apud Taylor, 1980) destaca a relevância do capital humano para a organização e ressalta ainda que durante muitos anos a tendência foi de ignorar a valorização do profissional como pessoa, considerando-o como uma simples parte da máquina de produção, focando na análise do local de trabalho e a organização de materiais e ferramentas, com o único e exclusivo objetivo de poupar tempo e incrementar a produção, não se importando em momento algum com o bem estar do profissional.

É perceptível que ocorreram mudanças importantes na forma de como as pessoas são vistas dentro da organização, passando de um contexto em que não eram valorizadas para um novo cenário, com uma visão diferente, a qual simplesmente muda o significado dos colaboradores para as empresas, e estes passam a ter mais valor, sendo dignos de investimento; convertendo desta forma o conhecimento e as habilidades dos mesmos em capital humano, e ao mesmo tempo em fonte para a geração de vantagem competitiva.

Este trabalho propõe-se a mostrar a importância da valorização do capital humano dentro do processo de gestão organizacional como principal gerador de vantagem competitiva.

Este estudo se propõe a realizar uma pesquisa bibliográfica, através da revisão de literatura, com foco na importância da valorização do capital humano para a gestão organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão organizacional tem como marco em seu itinerário a segunda guerra mundial, em que de acordo com Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) foi necessária a produção de armamentos em massa para o exército americano, momento este em que foram confeccionadas pela IBM mais de 340 mil carabinas. Os referidos autores citam ainda que em dezembro de 1940 foi criado pelo departamento de guerra norte-americano um comitê para indicar critérios na área da qualidade e posteriormente este, bem como seus conceitos tornaram-se de grande relevância, fator este que contribuiu para a inserção desses conceitos como disciplina acadêmica na Carnegie Institute of Technology em 1941 e Stanford em 1942, sendo que ao final da guerra, em 1945, constatou-se que mais de 25 instituições de ensino norte-americanas aderiram a disciplina à grade curricular.

A visão dos dirigentes e profissionais que trabalham na organização segundo Chiavenato (2008) são representadas pela cultura organizacional; sendo ela a peça-chave no

processo de percepção da realidade vivida dentro da organização e que estabelece uma forma para se resolver demandas empresariais, e devido a isso, a cultura organizacional preserva a administração de pessoas. O referido autor, cita ainda que uma parte relativamente pequena da cultura é captada facilmente, como estrutura organizacional, objetivos, políticas, tecnologia utilizada, etc; porém a maior parte é camuflada e de difícil acesso, havendo questões informais como percepções, sentimentos, valores, interações informais, etc., sendo estas as mais complexas de se entender e de passar por modificações.

O conceito de estratégia na concepção de Cascio e Boudreau implica em decisões, escolhas e processos que servem de embasamento para as organizações no cumprimento dos seus objetivos, e que elucidam sua posição competitiva no mercado. Os referidos autores ressaltam ainda que a estratégia possibilita entender questões como: o motivo pelo qual os clientes preferem comprar da empresa concorrente; o que a organização tem para oferecer de diferente, ou seja, que o concorrente não disponibiliza; se seus preços estão mais chamativos; se os produtos oferecidos são de boa qualidade e por fim, qual o público alvo deseja-se atingir.

A estratégia organizacional segundo Langhi (2017) trata-se do comportamento geral e integrado da organização em relação ao meio externo, que indiscutivelmente é modificável, competitivo e dinâmico, sendo que, a elaboração do seu plano é realizada em observância da missão, visão, metas da empresa, análise do meio ambiente e do estudo organizacional. Nesse sentido, a estratégia competitiva é de suma importância, e de acordo com Porter (2004) esta realiza uma análise de como uma organização pode aumentar seu poder de competitividade e se consolidar no mercado.

Nesse contexto Correia (2012) resalta que a concepção de capital humano surgiu em 1961, quando Theodore W. Schultz publicou o artigo “Investimento in Human Capital”, na *American Economic Review*, onde citava países ocidentais e argumentava que o aumento do produto nacional bruto era em decorrência do investimento em capital humano. Enfatizava que o conhecimento e habilidade também eram formas de capital e chegou a equiparar a importância da aquisição dos mesmos com a relevância da aquisição dos meios de produção.

Diante desse cenário é necessário destacar o trabalho da gestão de pessoas, que na visão de Siqueira et al. (2008) engloba a pesquisa de crenças, afetos, sentimentos e atitudes consideradas importantes para a competitividade organizacional em um ambiente cada vez mais competitivo, onde a busca por conquista de clientes é sem dúvida alguma incessante.

3. GESTÃO DE PESSOAS E SEUS PRINCIPAIS IMPACTOS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas segundo Cremonesi (2015 apud França, 2009) consiste na elaboração conceitual e prática em busca de uma vida saudável e resultados que contribuam com a produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade da organização. Nessa perspectiva, o referido autor destaca que a gestão de pessoas é focada na administração dos profissionais que trabalham na empresa, avaliando ambas as partes: empresários e colaboradores.

Partindo do pressuposto que, no cenário atual, com a globalização e a facilitação no processo de obtenção de informações, compra de mercadorias e prestação de serviços, o capital humano e o intelectual compõem a nova moeda de negócios mundiais. Nesta concepção, os colaboradores precisam ser vistos de forma diferente da abordagem tradicional e tratadas não apenas como custos ou despesas, mas principalmente como fonte de receitas; e o objetivo da avaliação da gestão de pessoas deve ser no sentido de prevenção, pois a detecção precoce contribui para o controle e resolução de questões negativas de forma pontual. (BOAS e ANDRADE, 2009).

É papel da gestão de pessoas entender que a qualidade de vida no trabalho é constituída pela qualidade de vida de cada um, sendo impossível a não associação da essência do indivíduo. A forma que as organizações se relacionam com os seus colaboradores, pode resultar em consequências, que além de refletir no espaço de trabalho impactam também em ambientes externos. As empresas devem se atentar ao desenvolvimento de práticas motivacionais, objetivando que o profissional encontre no ambiente organizacional, motivos que o instigue a trabalhar e mostrar as suas habilidades adquiridas, o que consequentemente contribui para a evolução de ambos, profissional e empresa (OLIVEIRA et al., 2013).

Os indivíduos são de suma importância para a organização, sendo que independentemente do nível hierárquico e de sua função, todos trabalham a favor da mesma, contribuindo dessa forma para que seus objetivos sejam alcançados. Traçar metas e objetivos é essencial, porém, é importante destacar que sem as pessoas estes não são atingidos. Neste contexto, o papel do gestor é analisar o perfil de cada profissional, compreender que o mesmo tem objetivos próprios e intenções no que se refere à organização e através desse entendimento, balancear as perspectivas da empresa e as dos colaboradores, de forma a reduzir possíveis desentendimentos e evitar a desmotivação, levando em consideração que, a

queda ou o aumento da produção estão diretamente ligados com a desmotivação e a motivação dos profissionais (SILVA, 2015).

O papel do gestor de pessoas é de grande relevância para a organização, considerando que o mesmo tem como função orientar e acompanhar sua equipe visando garantir que boas estratégias sejam seguidas, ambicionando o desenvolvimento de suas habilidades e competências. O gestor precisa desempenhar a função de facilitador, sabendo ouvir e persuadir as pessoas, de forma a contribuir para que todos busquem os objetivos da empresa, e para isso precisa incentivá-los a trabalharem em conjunto (ORSI et al, 2014).

4. VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES

Em um cenário econômico dinâmico repleto de incertezas, as organizações estão buscando alternativas para manter sua atividade econômica ou mesmo aumentar seus lucros. Nesse sentido, Oliveira e Silva (2006, apud Tofler 1980) enfatizam que a humanidade passou por três eras, a primeira, foi a da agricultura que vigorou milhares de anos; a segunda que foi a da industrialização, que perdurou praticamente por três séculos, desde o fim do século XIX até a década de 1960; a terceira iniciou em meados de 1970, e esta é embasada na informação, e nesta fase, cargos mecanizados que exigem pouca qualificação estão sendo extintos, em contrapartida novas cargos estão surgindo, porém estes exigem cada vez mais trabalhadores mais instruídos e qualificados, sendo estas consequências de uma era tecnológica e revolucionária.

Dentro desta perspectiva, no contexto da terceira era, é imprescindível destacar a importância da valorização do capital humano para a organização. O capital humano na concepção de Fulgencio (2007) é o conjunto dos investimentos aplicados à formação educacional e profissional de colaboradores de uma empresa, sendo um dos indicadores de desenvolvimento econômico e representado pelo aprendizado aplicado ao processo produtivo, podendo ser destacada desta forma a educação como uma das principais fontes do capital humano.

Para Arroja (2018) o capital humano é caracterizado como o agrupamento das competências e das capacidades produtivas que a pessoa possui e que propicia o aumento da produção, bem como contribui para que as metas organizacionais sejam cumpridas. O referido

autor cita ainda que podem ser citadas como principais maneiras de investimento em capital humano: a educação oferecida pela família e pela escola e a experiência vivida em profissões.

Os indivíduos dentro da organização durante muito tempo foram considerados pelas organizações como custos, e os mesmos eram tratados como outros custos, podendo ser praticada a redução a qualquer momento. Com o passar dos anos, alertaram para a questão de que o capital humano, que engloba o comportamento, sentimento e capacidade dos profissionais, não deveria de forma alguma ser desprezado quando os gestores ambicionavam vantagem competitiva (DAVENPORT, 2001).

Para Domingues e Neves (2009) o capital humano é o ativo de maior magnitude na cadeia de valor da organização, partindo do pressuposto que novos produtos ou processos podem ser criados ou mesmo reinventados, possibilitando desta forma maior poder de competitividade frente a um mercado cada vez mais competitivo. Os referidos autores afirmam ainda que o capital humano deve ser avaliado considerando variáveis como inovação, atitudes dos colaboradores da empresa, rotatividade, tempo de permanência em cargos, aprendizagem e conhecimento. Além de compartilhar desta mesma visão, Cremonezi (2015) apud Davel (2010) afirmam que os indivíduos não apenas fazem parte da vida produtiva das empresas, eles são a peça-chave para o sucesso.

Nesse sentido importante ressaltar que o capital humano é uma moeda corrente de grande valor para as organizações, onde profissionais barganham seu conhecimento e suas capacidades como investidores, em de troca rendimentos financeiros e outras formas de retribuições como reconhecimento, valorização do trabalho realizado, possibilidade de participar das decisões dentro da empresa, dentre várias outras. Os indivíduos são essenciais para as organizações, visto que, são proprietárias do seu conhecimento e investem onde acreditam que seja a melhor escolha, considerando os ganhos obtidos (CORREIA, 2012).

A formação dos colaboradores é de suma importância para ambos, colaborador e organização. Assim o Instituto de Direito do Trabalho (IDT) (2006) acredita que é de responsabilidade do empregador: contribuir para o aperfeiçoamento e conseqüentemente o desenvolvimento das qualificações dos profissionais, visando aumentar a produção e competitividade; estruturar estratégias que objetivem a formação, buscando garantir a constante adequação das qualificações; assegurar uma quantidade mínima de horas de formação anuais a cada profissional, em ações a serem desenvolvidas na organização ou através da disponibilização de tempo para o aprimoramento da formação por iniciativa própria do trabalhador e valorizar a experiência e qualificações adquiridas, introduzindo créditos que

possibilitam a formação ou outros estímulos, visando a estimulação da sua participação na formação.

Na visão de Ponchirolli (2005) devido à globalização, as organizações precisam acompanhar as estratégias no que tange à área de Recursos Humanos, e certificar se estas estão proporcionando mudanças na estrutura das mesmas; principalmente no que se refere ao capital humano. O referido autor cita ainda a afirmação de Senge (1990) que enfatiza que as organizações devem incentivar o aprendizado.

De acordo com Domingos e Neves (2009) já se foi a época em que a GRH, Gestão de Recursos Humanos, focava apenas em contratar profissionais, controlar carga horária de trabalho, férias e pagamento dos mesmos; a parte burocrática passou a ser apenas uma das responsabilidades da área de recursos humanos. Com a evolução da visão no que se refere ao processo de gestão, a GRH foi alocada no mais alto ponto da cadeia de valor das organizações, sendo possibilitado desta forma, a participação da sociologia na formação de gestores e na valorização do capital humano.

A teoria econômica tradicional segundo Kon (2016) prega que mediante um cenário de concorrência perfeita os dividendos são associados ao capital humano, sendo que a educação contribui sem dúvida alguma para que o indivíduo eleve seu nível de aprendizado e conseqüentemente sua cultura; e desta forma o mesmo aumenta sua competência para resolver problemas ligados a seu trabalho. Kon ressalta ainda, eleva a produção, o que resulta desta forma paralelamente, no aumento dos dividendos.

Desta maneira Oliveira (2002) enfatiza que na economia contemporânea, na qual se encontra um mercado instável e altamente competitivo, percebe-se a necessidade de investimento na formação e capacitação de profissionais especialistas para o desempenho de funções dentro das empresas, como forma de aumentar os lucros e de se alcançar os objetivos almejados.

Compartilhando desta ideia Davenport (2001) acredita que o foco em colaboradores como investidores contribui para uma realidade essencial, entendendo-se que investimento e retorno são uma via de mão dupla. O referido autor cita ainda que gestores que percebem que o aumento do conhecimento e qualificação dos colaboradores contribuem para o aumento da produção, melhoria de processos e possíveis inovações, entendem conseqüentemente que o capital humano contribui diretamente para o sucesso da empresa.

4.1 Intraempreendedorismo decorrente da valorização do capital humano e suas contribuições para a organização

O profissional valorizado se sente motivado a contribuir com novas ideias que propiciem maior poder competitividade para a empresa. Porém, para que isso aconteça é necessário que a organização entenda a importância do termo intraempreendedorismo, o qual implica em permitir que os colaboradores trabalhem como se fossem donos, possibilitando que os mesmos sugiram melhorias nos processos e/ou produtos existentes ou criem novos, objetivando o crescimento e o desenvolvimento (FILHO, 2012).

O incentivo ao intraempreendedorismo pode representar uma poderosa estratégia para organização, considerando-se que este propicia inovações. Desta maneira, devem ser destacadas algumas atitudes importantes a serem tomadas pela empresa para o incentivo desta prática: dar abertura para o intraempreendedorismo e incentivar o intraempreendedor oferecendo oportunidades consistentes; criar uma cultura interna que estimule o espírito empreendedor, valorizando o mesmo por meio de aumento dos seus vencimentos, premiações pelo alcance das metas alcançadas, etc.; criar uma forma de trabalho que propicie o aparecimento de intraempreendedores, extinguir o excesso de normas em no que se refere ao desempenho do indivíduo e centralizar as atenções na busca por atingir as metas; ajustar o modelo de gestão à realidade contemporânea onde os chefes mudam sua posição e passam a ser líderes, que usam suas características para motivar e incentivar pessoas, delegando responsabilidades, e permitindo que as mesmas tenham liberdade para trabalhar e para aplicar seu conhecimento e habilidades (HASHIMOTO, 2013).

Um estudante americano há alguns anos atrás realizou uma pesquisa em parceria com a empresa Fortune 100, visando encontrar profissionais de algumas empresas que deixaram de trabalhar como empregados para determinadas empresas, e montaram seu próprio negócio. Na maioria das vezes, as empresas que perderam esses colaboradores não perceberam seu potencial. Esses indivíduos por sua vez, acabaram transferindo seu conhecimento e ideias para sua própria empresa ou trabalhando para concorrentes que valorizaram seu trabalho. As empresas perceberam ao longo do tempo, que muitas das empresas que levaram parte dos seus clientes, pertenciam a ex-funcionários, ou seja, se tornaram concorrentes de grande potencial (HASHIMOTO 2013).

Nesse contexto é importante entender a diferença entre intraempreendedorismo e empreendedorismo. O empreendedorismo implica na condição em que o indivíduo trabalha

para si próprio, ou seja, dono do próprio negócio, no qual investe todo seu potencial produtivo; enquanto o intraempreendedorismo consiste no fato do profissional trabalhar em uma instituição privada ou pública, transmitindo para a mesma seus conhecimentos e ideias (PALUDO, 2010).

Para Neto et al. (2013) o intraempreendedorismo também conhecido como empreendedorismo corporativo é possível quando a empresa consegue agregar à sua cultura a capacidade de incentivar seus profissionais a inovar e empreender.

Segundo Tidd e Bessant (2015) a Toyota e Matsushita são exemplos de empresas de sucesso que incentivam o intraempreendedorismo objetivando melhorias contínuas em seus processos e produtos, e que recebem anualmente milhões de ideias de seus colaboradores, e de fato valorizam, considerando que a maioria delas é colocada em prática, contribuindo muitas vezes para a otimização de processos, e conseqüentemente para a redução de custos.

Na visão de Guedes (2018) são inúmeros os benefícios decorrentes de empresas que fomentam o empreendedorismo corporativo, e dentre eles podem ser citados: favorece ao desenvolvimento e o auxílio no crescimento do seu negócio, contribuindo desta forma para que a organização alcance novos clientes e novos mercados para atuação; incentiva o profissional que está frequentemente em busca de criar vantagens competitivas, em um cenário econômico cada vez mais competitivo; cria um clima organizacional propício para experimentos e desperta a atenção de profissionais com o perfil de empreendedor; contribui como facilitador no processo de aprendizagem organizacional, partindo do pressuposto que este é caracterizado como a maneira que a empresa cria, completa e sistematiza todo o seu aprendizado que é de grande valia para suas atividades que rendem lucros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, é notória a necessidade de transformações no meio empresarial de forma a possibilitar desenvolvimento, crescimento ou mesmo manutenção das empresas no mercado.

Concluiu-se neste estudo que as pessoas são essenciais em qualquer ramo de atividade. Elas são necessárias a qualquer empreendimento, em qualquer fase da sua existência, desde a sua criação até a maturidade. São os indivíduos que trabalham para que as melhorias e inovações aconteçam.

Nesse sentido, detectou-se que para que as melhorias nos processos e inovações aconteçam dentro da empresa, é necessário que se tenha uma gestão e uma estrutura organizacional que valorizem seus profissionais e que incentivem mudanças.

Constatou-se neste estudo que os lucros e o sucesso que as organizações almejam tanto, estão diretamente ligados à capacidade que as mesmas possuem de valorizar seu capital humano.

Neste contexto, é possível destacar que as empresas que não investem em capital estão sujeitas a possíveis consequências como estagnação ou mesmo extinção.

REFERÊNCIAS

ARROJA, Pedro. **Cataláxia**: crónicas de economia política. 2ª ed. Portugal (Porto): Vida Económica, 2018.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2009.

CASCIO, Wayne F.; BOUDREAU, John W. Tradução ABRAMOVICZ; Leonardo. **Gestão estratégica de recursos humanos: uma introdução**. _____: Saraiva, ____.

CHAMUSCA, André Iranzo; COLOMBO, Bruna Armonas; GADIOLI, Bruna Costa; DIAS, Carla de Albuquerque; MUKAI, Cássia Yuki; CENTENO, Cláudia Rodrigues e col.. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. 5ª ed. São Paulo: Peirópolis.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORAIN, Cesar. **A nova era da gestão empresarial**. 1ª ed. []: Autor, 2015.

CORREIA, Luis Adonis. **Riscos do capital humano: talentos, processos e crenças**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CREMONEZI, Graziela Oste Graziano. **Administração básica**. 1ª ed. Campo Grande: Life, 2015.

DAVENPORT, Thomaz O.. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DOMINGOS, Ivo; NEVES, José Pinheiros. **Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica**. Portugal (Emersinde): Ecopy, 2009.

FILHO, Edelvino Razzolini. **Administração da pequena e média empresa**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FULGENCIO, Paulo Cesar. **Glossário Vade Mecum: administração pública, ciências contábeis, direito, economia, meio ambiente, 14.000 termos e definições**. Rio de Janeiro: Mauad, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1ª ed. Rio Grande do Sul: Universidade Federal Rio Grande do Sul, 2009.

GUEDES, Luís. **Criatividade, modelos mentais e inovação**. São Paulo: Senac, 2018.

GRIMONI, José Aquiles Baesso; GALVÃO, Luiz Cláudio Ribeiro; UDAETA, Miguel Edgar Morales. **Iniciação a conceitos de sistemas energéticos para o desenvolvimento limpo**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

Instituto de Direito do Trabalho da Faculdade de Direito de Lisboa. **Código de Trabalho: legislação especial do código do trabalho, trabalho temporário, contrato individual de trabalho da administração pública**. 3ª ed. Portugal: Princípia, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KON, Anita. **A economia do trabalho: qualificação e segmentação no Brasil**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

LANGHI, Celi. **Gestão de pessoas e comportamento organizacional**. São Paulo: Senac, 2017.

MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira; MIRANDA, Rodrigo; JÚNIOR, Alírio Severo Nogueira. **Corporate Entrepreneurship: a presença das dimensões da cultura nacional na cultura comercial do Grupo Algar**. []: Revista de Ciências da Administração, 2009.

MERTENS, Roberto S. Kahlmeyer; FUMANGA, Mário; TOFFANO, Claudia Benevento; SIQUEIRA, Fabio. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. 1ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

NETO, Antônio André. **Empreendedorismo e desenvolvimento de negócios**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edilson Oliveira da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Maria Beatriz Loureiro de. **Escola, trabalho e qualificação profissional**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

OLIVEIRA, Otavio J. et al. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. []: Editora Thomson, 2003.

ORSI, Ademar. et al. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: Unidade Central de Recursos Humanos, 2014.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento**. Curitiba: Juruá, 2005.

PORTAL IBC, Instituto Brasileiro de Coaching, 23 de setembro de 2016.

<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>. **Gestão organizacional: conceito e definição**. Acesso em 25 de maio de 2017.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Elsevier, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Maria; et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SILVA, José Claret Theodoro da. **Gestor da qualidade líder ou chefe?...** 3ª ed. São Paulo: Edição do Autor, 2015

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING.

<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/conceito-gestao-organizacional>. **Conceito de gestão organizacional- fique por dentro**. Acesso em 25 de maio de 2017.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.