

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização

Volume Único

**Pato Branco
2018**

ODENIR GIARETTA

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

VOLUME ÚNICO

**Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado para obtenção do
título de Especialista MBA em Recursos Humanos
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
UTFPR.**

**Orientadora: Prof.^a Dra. Elizangela Mara
Carvalho**

**PATO BRANCO
2018**



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco
Curso de Administração
Especialização MBA em Recursos Humanos



TERMO DE APROVAÇÃO

Estratégias de Valorização do Capital Humano de uma Empresa Familiar do Setor Alimentício do Oeste de Santa Catarina

Odenir Giaretta

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TTCE) foi apresentado sob a forma de artigo, no VI Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas 2017, promovido pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) - Francisco Beltrão - PR, ISSN 2316-3682, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Prof^a. Dr^a. Elizangela Mara Carvalheiro
Orientadora - UTFPR

Prof^a. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin
Avaliadora - UTFPR

Prof^a. M.Sc. Luciane Dagostini
Avaliadora - UTFPR

O Termo de Aprovação devidamente assinado, encontra-se arquivado na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos – DERAC.

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 valorização do Capital Humano de 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. Dentro do estudo busca descrever e a importância dos treinamentos e as estratégias usadas para a valorização do capital humano e a importância da eficiente gestão de Recursos Humanos de uma organização na contribuição deste desenvolvimento. 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

ABSTRACT

In the business context, it is notable that human capital has become the most valuable intangible asset of organizations and, for that, it is important that there are human development plans, elaborated with intelligence and tied to the strategic planning of the organization, so that the needs are met. current and future of each of the organizational cells. Thus, the present work has the objective of analyzing the strategies of valorization of the Human Capital of a family company of the food sector of the West of Santa Catarina. For that, a descriptive qualitative research was used, with interviews to the HR Manager and the Company Director. The study aims to describe the importance of training and the strategies used to value human capital and the importance of an organization's efficient human resources management in the contribution of this development. With the work carried out one can see that the company is constantly changing in the processes of valorization of human capital and that there are projects in progress offering better working conditions in the company scope, such as: Leadership Development Program, project " factory ", Profit Sharing Program; project "Good Example.

Keywords: Human Capital, valorization, food sector

Sumário

INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	8
2.2 CAPITAL INTELECTUAL	9
2.3 CAPITAL HUMANO	9
2.4. PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DE CAPITAL HUMANO	10
3 METODOLOGIA.....	11
4. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO DA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO	12
4.1.PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	12
4.2 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES (PDL)	13
4.3 PROGRAMA DOS TREINAMENTOS EXTERNOS	14
4.4 PROJETO COMITÊ DE FÁBRICA	14
4.5 PROJETO BOM EXEMPLO	15
4.6 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS	15
4.7 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
4.8 CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE MÃO DE OBRA.....	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

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 a organização, 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 estratégias de valorização do Capital Humano de 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.

2. REVISÃO DE 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 qualidades 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).

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 Thomas e Stewart (1998, p. 17)

“É difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da 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, 2000; SÁNCHEZ, CHAMINADE e OLEA, 2000). Sendo o capital humano o foco de análise deste artigo.

2.3 CAPITAL HUMANO

O capital humano é de forma simplificada, o conhecimento que os colaboradores transportam com eles para casa no final de um dia de trabalho, ou seja, este conhecimento não permanece na 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 (CHIAVENATO, 2003)

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.

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”.

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 e a satisfação dos clientes em consumir tal produto ou serviço,

2. 4. PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DE CAPITAL HUMANO

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. Através de treinamentos, e de acompanhamento para a construção continua do capital intelectual. Com o objetivo de melhorar a valorização do seu Capital Humano a empresa desenvolveu um programa de valorização individual, (programa de valorização por meritocracia), que acontece no mês de outubro de cada ano. Com um processo de avaliação embasado em fatos que comprovem os resultados alcançados diante das atividades desenvolvidas pelos funcionários ao longo, e diante deste resultado obtidos neste período, será o percentual distribuído, caso o resultado não tenha sido positivo, este perderá o direito de receber mérito.

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.

3 METODOLOGIA

Está análise se deu através de uma pesquisa descritiva, que 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).

A pesquisa foi realizada 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.

A 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.

Após a transcrição das informações, foram realizados o cruzamento e a análise da valorização do capital humano na empresa.

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 aplicadas pela empresa de alimentos para valorizar o capital humano, dentre os quais destaca-se: Plano de Cargos e Salários; Programa De Desenvolvimento De Líderes (PDL); Treinamentos Externos, Projeto Comitê De Fabrica, Projeto Bom Exemplo, Programa de Participação nos Resultados (PPR), Pesquisa De Clima Organizacional, Captação e retenção de mão de obra. Todas estas estratégias são detalhadas a seguir.

4.1. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Após a entrevista com a Gestora de Recursos Humanos, 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.

Diante da 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 que permitiram a melhor adequação do colaborador em seu campo de atuação (cargo), tendo possibilidade de se desenvolver e ser promovido profissional, atrelado ao crescimento da empresa permitindo que o crescimento profissional do funcionário acompanhe na mesma proporção o crescimento da empresa, e diante deste objetivo de alcançar os resultados desejados.

Através de uma avaliação minuciosa do perfil de cada funcionário para a construção deste projeto, na descrição das competências foram analisadas todas as variáveis existentes no âmbito corporativo que exige cada vez mais profissionais qualificados e comprometidos com as organizações.

Para tanto, através da construção de um formulário individualmente para cada colaborador (documento formal) foi descrito um conjunto de habilidades e competências condizentes com os propósitos da organização atribuindo pontos para cada competência e habilidade que o funcionário precisa possuir em uma escala de 1 a 9. Diante desta escala descreve o nível em que o colaborador se encontra e se o mesmo está apto para assumir tal cargo oferecido pela empresa e ou detectar a necessidade de investimento em seu capital intelectual, que possibilitara transformar tais competências em resultados, através da pontuação obtida pelo colaborador que dará a sustentação para a construção destes formulários.

Até o momento, o que está finalizado é a descrição dos cargos, talentos e a descrição de 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 que existe dentro da 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.

Na primeira apresentação deste projeto, houve uma expectativa de oportunidade, de crescimento, de direcionamento e valorização por parte dos colaboradores, tendo a oportunidade de avaliar empresa e se auto avaliar conhecendo um pouco mais de si próprio, que despertou o anseio na busca por conhecimentos e assumir o compromisso junto à organização na construção deste projeto.

Durante o processo de elaboração do projeto se fez necessário a contratação de uma empresa de consultoria e para que o trabalho fosse elaborado e desenvolvido e alcançar os resultados desejados. O mesmo foi desenvolvido entre a empresa, a empresa contratada e os funcionários, tendo como local um auditório próprio em sua unidade.

O projeto teve início no mês de agosto de 2015 e sendo concluída a primeira etapa deste plano de carreira, cargos e competência, no mês de agosto de 2016. A empresa convocou todos os funcionários formando grupos por áreas com escalonamento para a primeira apresentação, e por se tratar de um projeto audacioso que atenta as expectativas de crescimento e valorização dos funcionários, além de investimentos necessários requer grandes estratégias por parte da organização na conclusão de todas as etapas do projeto.

Projeto do plano de Cargos e Salários 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.

4.2 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES (PDL)

Para estimular o desenvolvimento dos colaboradores a empresa oferece treinamentos internos e externos. Em relação aos treinamentos internos como um meio de estímulo está sendo oferecido o Programa De Desenvolvimento De Líderes (PDL), para o desenvolvimento do capital humano e treinamento de novos líderes.

No âmbito organizacional a capacidade de liderar pessoas tornou-se um desafio para os gestores, diante das adversidades culturais, regionais e diante 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 Programa de Desenvolvendo De Líderes e em conjunto com o SENAE, (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) entre outros, oferece treinamentos em Company para seus funcionários nas dependências da empresa tendo um auditório adequado para ministras tais treinamentos.

Essas palestras através do SENAI, visa estimular os colaboradores a praticar exercício físico e orientando sobre a importância da alimentação saudável e o não consumo de bebida alcoólica tornando seus colaboradores cada vez mais conscientes de que saúde e trabalho estão intimamente ligados para o bem-estar e 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 funcionários com assuntos voltados a liderança

corporativa.

Para que este projeto tenha êxito é importante a participação de todos, diante disso, uma das estratégias adotadas pela organização é a formação de pequenos grupos de aproximadamente 40 funcionários, possibilitando a participação ativa de todos nos treinamentos para a aplicabilidade de dinâmicas e apresentações de trabalhos elaborados do decorrer dos treinamentos, onde todos os participantes tenham a oportunidade de contribuir tornando os encontros mais produtivos.

Para uma melhor aplicabilidade de dinâmicas no decorrer do treinamento são utilizadas matérias como: cartolinas, pinceis e mural na elaboração de trabalhos e dinâmicas de grupo, e também disponibiliza de data show para a apresentação de trabalhos obtendo a participação ativa de todos no decorrer do treinamento.

4.3 PROGRAMA DOS TREINAMENTOS EXTERNOS

Pensando no desenvolvimento contínuo do Capital Humano e além dos recursos de investimento da empresa em oferecer treinamentos para a qualificação dos colaboradores, a empresa passou a formar parcerias com instituições oferecendo também treinamentos externos, sendo estes programa de Coaching para o desenvolvimento Humano e adotou a prática de workshop externos (intercambio) destinando pequenos grupos de funcionários para visitar outras empresas possibilitando o troca de experiências que posteriormente serão aplicadas para transformar em 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 oferecendo subsídios nos cursos de graduação e pós-graduação que são relacionados a área de atuação, permitindo a elaboração de trabalhos e pesquisas no âmbito da empresa, disponibilizando materiais que possam sustentar a elaboração destes trabalhos além de possibilitar a realização de estágios em seu ambiente corporativo.

4.4 PROJETO COMITÊ DE FÁBRICA

Das estratégias usadas pela empresa para qualificar e estimular os colaboradores, a mesma, possui um o projeto denominado “Comitê de fábrica” que acontece mensalmente em horário de expediente com duração de aproximadamente 02:30h.

Este projeto 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 como: 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, num total de 24 participantes.

Estratégia está para garantir a participação das pessoas diretamente ligadas ao processo operacional tendo a oportunidade de participar e contribuir para a

evolução continua na melhoria dos processos da organização através da troca de informação entre a direção e representantes das respectivas equipes.

Cada setor terá 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 da escolha dos seus representantes e estes podem optar por aceitar ou não aceitar a indicação. Não havendo aceitação por parte da pessoa eleita ficara 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 06 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.

Programa de Comitê de Fábrica possibilita o contato direto do chão de fábrica com a direção oportunizando o colaborador expressar sua opinião e sugerir melhorias para o seu local de trabalho.

4.5 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.

Atualmente a empresa disponibiliza locais para interação, descontração e confraternização, tais como: sala de descanso, local próprio para a prática de ginástica laboral, possui climatiza dores 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.

4.6 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

Atualmente, uma forma de reconhecimento e gratificação dada aos colaboradores é a distribuição dos lucros através do Programa de Participação nos Resultados (PPR), o programa teve início em 2000 e permanece até nos dias de hoje 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 em 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, com a utilização de mural (quadro) de gestão avista, para que todos os funcionários possam acompanhar a evolução da área de forma transparente através destes indicadores, e diante dos resultados alcançados será o percentual de distribuição igual para todos no âmbito de sua área de atuação, mas que que poderá ser diferenciado 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.

No mês de maio de cada ano é repassado o percentual do dissídio 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. Assim, há uma política aplicada em relação a salários de forma igualitária para todos, independentemente do nível hierárquico.

4.7 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Com vistas, ao estímulo para os colaboradores, a empresa do setor de alimentos, adotou a prática de pesquisa de Clima Organizacional. Nestas, 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.

Este projeto 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: A avaliação da empresa, avaliação da liderança (chefia imediata) e a auto avaliação, contendo um campo para observações possibilitando os colaboradores contribuírem através de sugestões para melhorias da organização. Com o objetivo principal, obter a participação de todos os funcionários na construção de novos projetos, tornando a empresa mais assertiva na tomada de decisões.

4.8 CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE MÃO DE OBRA

A divulgação para a captação de mão obra acontece através das redes sociais, mídia, 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 o mesmo está 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 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

Esse trabalho foi elaborado através de uma pesquisa descritiva e qualitativa sobre o processo de valorização do capital humano em que se buscou analisar o quanto a organização valoriza o seu colaborador em uma empresa que atua no mercado como indústria de alimentos no Oeste de Santa Catarina.

Mostrar a relação dessa valorização com a motivação e o comprometimento. Inicialmente se buscou amplo referencial teórico para sustentação do trabalho o que proporcionou maior conhecimento do assunto. Inclusive para preparo dos instrumentos de coleta de dados para a pesquisa.

Diante da pesquisa realizada, podemos 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.

Através do trabalho realizado é notável que empresa tem sua atenção volta para a valorização e reconhecimento de seus colaboradores, com uma gama de estratégias e ferramentas sendo aplicadas de forma que vem qualificando cada vez mais principalmente os gestores. Dessa forma, fica provado que a valorização do Capital Humano está em grande evidência na empresa, buscando identificar valores e investir no desenvolvimento do potencial de seus colaboradores.

No entanto, é um trabalho que precisa ter continuidade tanto por parte da empresa como através de estudos para alcançar o objetivo de projetos decorrentes com a transformação da tecnologia e dos recursos para o desenvolvimento do capital humano da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BONTIS, N. **Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital. the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge.** New York: Oxford University Press, 2002.
- CERVO, A. L. **BERVIAN, P. A. Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- 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).
- FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente: Novos caminhos para as organizações do século XXI.** São Paulo: Futura, 2001.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas.** São Paul: Saraiva, 2006.
- GIBBS, Graham R. **Análise de dados qualitativos.** São Paulo: Artmed Editora S.A, 2009.
- KAPLAN R. e NORTON, D. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action.** Harvard Business School Press. Boston. 1996.
- SÁNCHEZ, P.; CHAMINADE, C.; OLEA, M., Management of intangibles an attempt to build a theory. **Journal of Intellectual Capital**, 1 (4), p. 312-327. 2000.
- SILVA FILHO. Antonio Mendes da. **Capital Humano: necessidade essencial às empresas e diferencial para competitividade.** Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br>. Acesso em 15. mai de 2011.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.
- STEWART, Thomas 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.