



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Camylla Julianne de Souza Gomes**

**GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE NO CAPITAL INTELECTUAL  
HUMANO: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO SETOR  
DE RH DA UEPB EM CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2012**

**Camylla Julianne de Souza Gomes**

**GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE NO CAPITAL INTELECTUAL  
HUMANO: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO SETOR  
DE RH DA UEPB EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências legais  
para obtenção do título de Bacharela em  
Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

CAMPINA GRANDE – PB

2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

G633g Gomes, Camylla Julianne de Souza.

Gestão de pessoas com enfoque no capital intelectual humano: estudo na percepção dos servidores do setor de RH da UEPB em Campina Grande – PB / Camylla Julianne de Souza Gomes. – 2012.

80 f. Il. Color

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Gestão de Pessoas. 2. Capital Intelectual Humano. 3. Variáveis do Capital Intelectual Humano. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

Camylla Julianne de Souza Gomes

10,0 (dez)  
Camylla

**GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE NO CAPITAL INTELECTUAL  
HUMANO: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO SETOR  
DE RH DA UEPB EM CAMPINA GRANDE – PB**

Aprovada em 10 de dezembro de 2012.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

*Maria Dilma Guedes*

\_\_\_\_\_  
Profa. Maria Dilma Guedes – Orientadora  
(Mestre em Administração – UFPB)

*Yêda Silveira Martins Lacerda*

\_\_\_\_\_  
Profa. Yêda Silveira Martins Lacerda – Examinadora  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

*Luís de Sousa Lima*

\_\_\_\_\_  
Prof. Luís de Sousa Lima – Examinador  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

CAMPINA GRANDE – PB  
2012

**D**edico este trabalho aos meus pais, **Dôra** e **Bonifácio**, razão da minha existência.  
**Amo vocês!**

## **AGRADECIMENTOS**

É com muita felicidade e gratidão que dedico com carinho aqueles que me acompanharam nessa trajetória meus sinceros agradecimentos.

Gostaria acima de tudo agradecer a Deus, pela oportunidade de estar viva para ver um sonho tão almejado tornar-se realidade e por sua presença em todas as etapas necessárias para concretizá-lo.

Agradecer também à toda minha família, que nunca deixaram de me apoiar e de acreditar em minha pessoa, em especial aos meus pais Dôra e Bonifácio, que apesar da distância estiveram sempre presente em meus pensamentos. Tânia, você também é parte da família e também faz parte desse sonho.

Ao meu namorado Wandson, pelo apoio e compreensão nos meus “maus” momentos. Obrigada por acreditar em mim e por ser um verdadeiro amigo e companheiro em todos os momentos. Sua presença foi de um imenso valor e importância.

Aos meus amigos, com os quais eu compartilho meus bons e maus momentos. Em especial à Barbára, Thayra, Diogo, Guelly, Mika e Romoaldo, sem preferências. Tenho grande carinho por vocês, posso afirmar que o sentimento de amizade que sinto é verdadeiro e recíproco.

Aos meus colegas da turma 2009.1.

A todos os colaboradores do setor de RH da UEPB, que forma direta e indireta contribuiu para a realização desse trabalho.

A minha orientadora, Profa. Maria Dilma Guedes, a quem tanto admiro. Obrigada pelo incentivo a dar o melhor de mim, pelo voto de confiança, por ter compartilhado dos seus conhecimentos e pela paciência nas orientações, que tornou possível finalizar este trabalho.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste sonho, meu sincero Obrigada!!

[...] Confiar, meus caros, é preciso,  
é navegar pelos caminhos mais distantes,  
enfrentar o terror do desconhecido  
com a certeza dos eternos navegantes.

(Mário Quintana)

## RESUMO

Sabe-se que as organizações que almejam o sucesso organizacional precisam relacionar sua gestão pela orientação estratégica e pela valorização dos seus colaboradores. Nos dias atuais, a preocupação com a satisfação e motivação dos funcionários é considerada indispensável, pois ela resulta numa maior produtividade e qualidade de serviços oferecidos. As organizações têm buscado formas para melhoria do ambiente de trabalho, preocupando-se em manter os funcionários motivados e comprometidos, para a realização das atividades organizacionais. Logo, surge a necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, originado através dos investimentos em capital humano qualificado, que a cada dia se tornam mais valorizados. Diante do contexto, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar como o contexto organizacional do setor de RH da UEPB vem influenciando no exercício de trabalho do Capital Intelectual Humano. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, seguido de pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, envolvendo um universo de 21 servidores. O instrumento de coleta de dados fundamenta-se no modelo proposto por Carbone [et al.], (2005), considerando as seguintes variáveis: a cultura e os valores organizacionais, clima organizacional, comunicação e o compartilhamento de conhecimentos, saúde ocupacional, e competência; o questionário é composto por 26 questões, sendo elas objetivas e subjetiva, a primeira parte formada por 07 (sete) questões objetivas relacionadas ao perfil sócio-econômico dos servidores; e na segunda parte foram formuladas 25 (vinte e cinco) questões objetivas relacionadas às cinco variáveis do capital intelectual humano e apenas 01 questão subjetiva para sugestões relacionada ao que poderia ser feito para melhorar o nível de satisfação no trabalho. Para análise dos resultados, fez-se o uso da “Escala Likert”, que corresponde a uma pontuação de 01 a 05 pontos, desde “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”. Os resultados obtidos indicaram que houve maioria de concordância em todas as variáveis questionadas, o que constata que o setor de RH da UEPB vem influenciando no exercício de trabalho do Capital Intelectual Humano de forma significativa.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Capital Intelectual Humano. Variáveis do Capital Intelectual Humano.



## ABSTRACT

It is known the organizations that want success, must relate organizational management and strategic direction for the development of the employees. Nowadays, the concern with the satisfaction and motivation of employees is considered essential because it results in higher productivity and quality of services offered. Organizations have sought ways to improve the work environment, worrying in keeping employees motivated and committed to the achievement of organizational activities. Therefore, the need arises to invest more in human resources originated from investments in qualified human capital, which every day becomes more valued. Given the context, this study aimed to analyze how the organizational context of UEPBHR has influenced the work of Human Intellectual Capital. The methodology used was a case study, followed by descriptive research, bibliographic and field, involving a universe of 21 servers. The instrument for data collection is based on the model proposed by Carbone [et al.], (2005), considering the following variables: the organizational culture and values, organizational climate, communication and knowledge sharing, occupational health, and competence, the questionnaire consists of 26 questions, which were objective and subjective, the first part consisting of 07 (seven) objective questions related to socio-economic profile of the servers, and in the second part were formulated 25 (twenty five) objective questions related the five variables of human intellectual capital and only 01 subjective question for suggestions related to what could be done to improve the level of job satisfaction. To analyze the results, it was use the "Likert Scale", which corresponds to a score 01-05 points, from "Strongly Disagree" to "Strongly Agree". The results indicated that there was majority agreement on all variables questioned, which notes that the HR sector of UEPB has influenced in the performance of work of Intellectual Human Capital significantly.

**Keywords:** People Management, Intellectual Human Capital, Intellectual Human Capital's Variables.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	As pessoas como recursos e parceiras da organização .....	18
<b>Figura 2</b>	Os seis processos de Gestão de Pessoas .....	23
<b>Figura 3</b>	Os desdobramentos do Capital Intelectual .....	29
<b>Figura 4</b>	A constituição do talento humano .....	34
<b>Figura 5</b>	Logomarca da Instituição .....	36
<b>Figura 6</b>	Modelo da Escala Likert .....	52

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	As cinco dimensões do capital intelectual .....	26
<b>Quadro 2</b>	Análise SWOT .....	44
<b>Quadro 3</b>	Plano de Variáveis .....	53

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao gênero .....	55
<b>Tabela 2</b>	Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto à faixa etária .....	56
<b>Tabela 3</b>	Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao estado civil .....	57
<b>Tabela 4</b>	Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao grau de instrução .....	58
<b>Tabela 5</b>	Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao número de dependentes	59
<b>Tabela 6</b>	Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto à renda mensal familiar .	60
<b>Tabela 7</b>	Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao tempo de serviço .....	61
<b>Tabela 8</b>	Distribuição de frequência dos servidores quanto à cultura e os valores organizacionais .....	62
<b>Tabela 9</b>	Distribuição de frequência dos servidores quanto ao clima organizacional.....	64
<b>Tabela 10</b>	Distribuição de frequência dos servidores quanto à comunicação e compartilhamento de conhecimento .....	66
<b>Tabela 11</b>	Distribuição de frequência dos servidores quanto à saúde ocupacional .....	68
<b>Tabela 12</b>	Distribuição de frequência dos servidores quanto à competência .....	70
<b>Tabela 13</b>	Distribuição de frequência dos servidores quanto ao resultado global da pesquisa ..	71

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Servidores quanto ao gênero .....	55
<b>Gráfico 2</b> Servidores quanto à faixa etária .....	56
<b>Gráfico 3</b> Servidores ao estado civil .....	57
<b>Gráfico 4</b> Servidores quanto ao grau de instrução .....	58
<b>Gráfico 5</b> Servidores quanto ao número de dependentes.....	59
<b>Gráfico 6</b> Servidores quanto à renda mensal familiar .....	60
<b>Gráfico 7</b> Servidores quanto ao tempo de serviço .....	61
<b>Gráfico 8</b> Servidores quanto à cultura e os valores organizacionais.....	63
<b>Gráfico 9</b> Servidores quanto ao clima organizacional .....	65
<b>Gráfico 10</b> Servidores quanto à comunicação e compartilhamento de conhecimento.....	67
<b>Gráfico 11</b> Servidores quanto à saúde ocupacional .....	69
<b>Gráfico 12</b> Servidores quanto à competência .....	71
<b>Gráfico 13</b> Servidores quanto ao resultado global isolado da pesquisa .....	72
<b>Gráfico 14</b> Servidores quanto ao resultado global agrupado da pesquisa .....	73

## LISTA DE SIGLAS

ARH	– Administração de Recursos Humanos
CCAA	– Centro de Ciências Agrárias e Ambientais
CCBS	– Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCBSA	– Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas
CCEA	– Centro de Ciências Exatas e Aplicadas
CCHA	– Centro de Ciências Humanas e Agrárias
CCHE	– Centro de Ciências Humanas e Exatas
CCJ	– Centro de Ciências Jurídicas
CCSA	– Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
CCT	– Centro de Ciências e Tecnologia
CCTS	– Centro de Ciências, Tecnologia e Saúde
CEDUC	– Centro de Educação
CH	– Centro de Humanidades
CH	– Capital Humano
CI	– Capital Intelectual
CIH	– Capital Intelectual Humano
GP	– Gestão de Pessoas
IES	– Instituição de Ensino Superior
PRRH	– Pró-Reitoria de Recursos Humanos
RH	– Recursos Humanos
UEPB	– Universidade Estadual da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
1.1 GESTÃO DE PESSOAS – GP .....	18
1.1.1 O Conceito de Gestão de Pessoas .....	18
1.1.2 Histórico da Evolução da Gestão de Pessoas .....	19
1.1.3 Objetivos da Gestão de Pessoas .....	21
1.1.4 Processos da Gestão de Pessoas .....	22
1.1.5 O Novo Papel da Gestão de Pessoas .....	24
1.1.6 Ecossistema da Gestão de Pessoas .....	24
1.2 CAPITAL INTELECTUAL HUMANO – C.I.H .....	26
1.2.1 O Conceito do C.I.H .....	26
1.2.2 Os Desdobramentos do Capital Intelectual – C.I .....	28
1.2.3 A Importância do C.I para as Organizações .....	30
1.2.4 Alavancadores Indispensáveis para o Capital Humano – C.H .....	30
1.2.5 O Novo Papel do Capital Humano nas Organizações .....	31
1.2.6 Talento Humano: Definição, Evolução, Características e Valor dos Empregados Talentosos .....	32
<b>CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO</b> .....	36
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES .....	36
2.1.1 Nome Empresarial .....	36
2.1.2 Tipo de Instituição .....	36
2.1.3 Logomarca .....	36
2.1.4 Endereços .....	36
2.1.5 Ramo de Atividade .....	38
2.1.6 Cursos de Graduação e Técnicos .....	38
2.1.7 História da Instituição .....	40
2.1.8 Missão .....	41
2.1.9 Visão .....	41
2.1.10 Princípios .....	42
2.1.11 Diretrizes .....	42
2.1.12 Pró-Reitorias .....	42
2.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR .....	43
2.2.1 Nome do Setor .....	43
2.2.2 Pró-Reitor .....	43
2.2.3 Endereço .....	43
2.2.4 Número de Servidores .....	43
2.2.5 Missão .....	43
2.2.6 Visão .....	44
2.2.7 Valores .....	44
2.2.8 Análise Ambiental .....	44
2.2.9 Histórico .....	45
2.2.10 Atribuições .....	45

<b>2.2.11 Setores.....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>51</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	51
3.2 MODELO METODOLÓGICO .....	52
3.3 PLANO DE VARIÁVEIS .....	53
3.4 UNIVERSO DA PESQUISA .....	53
3.5 INSTRUMENTO DA PESQUISA .....	53
3.6 PRÉ-TESTE .....	54
3.7 COLETA DE DADOS .....	54
3.8 TRATAMENTO DOS DADOS.....	54
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1 PARTE 1 – PERFIL SOCIOECONOMICO DOS SERVIDORES DO SETOR DE RH DA UEPB .....	55
4.1.1 Gênero .....	55
4.1.2 Faixa Etária .....	56
4.1.3 Estado Civil .....	57
4.1.4 Grau de Instrução .....	58
4.1.5 Número de Dependentes .....	59
4.1.6 Renda Mensal Familiar.....	60
4.1.7 Tempo de Serviço .....	61
4.2 PARTE 2 – PESQUISA SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL HUMANO DO SETOR DE RH DA UEPB .....	62
4.2.1 A Cultura e os Valores Organizacionais .....	62
4.2.2 Clima Organizacional .....	64
4.2.3 Comunicação e Compartilhamento de Conhecimento .....	66
4.2.4 Saúde Ocupacional .....	68
4.2.5 Competência .....	69
4.3 RESULTADO GLOBAL DA PESQUISA .....	71
4.4 QUESTÃO ABERTA .....	73
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>79</b>



## INTRODUÇÃO

Das áreas da administração, a Gestão de Pessoas é a que mais tem passado por mudanças e transformações ao longo do tempo. Cogita-se que esta área mudou totalmente sua tradicional maneira de administrar de tal modo, que tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que possui uma grande importância nos dias atuais.

Atualmente, verifica-se maior dinamização pelas constantes mudanças que vêm acontecendo em diversas áreas, especialmente no cenário organizacional. Essas transformações têm influenciado as organizações a mudar suas atitudes em relação ao trabalho. Diante desta situação, observa-se que as organizações têm buscado investir na área de Recursos Humanos e entende-se que a tendência está mais voltada prioritariamente para o modelo da administração com as pessoas. Sendo assim, essa nova maneira de administrar traz a ideia de tocar a organização juntamente com os funcionários e parceiros internos que a entende e que conhece seus interesses.

Resumindo, as organizações são conjuntos de pessoas, tendo em vista que cada uma das partes depende da outra para alcançar seus objetivos, tanto pessoais como organizacionais. Assim, entende-se que sem as organizações e sem as pessoas não existiria a Gestão de Pessoas.

Com a globalização e com o novo contexto de Gestão de Pessoas, as organizações estão ampliando sua percepção. O conhecimento tornou-se o aspecto essencial, um ponto de apoio para as organizações que visam a sobrevivência e o sucesso. Portanto, percebe-se que as organizações estão se renovando por meio das práticas modernas de Gestão de Pessoas para estarem preparadas, diante dos desafios.

Um dos assuntos mais discutidos hoje em dia chama-se capital intelectual, que ao contrário do capital financeiro, significa a soma dos conhecimentos, informações, característica intelectual e experiência de todos os colaboradores da organização, que podem ser dirigidos com o intuito de promover o desenvolvimento. O capital intelectual é totalmente invisível e intangível.

Percebe-se que a existência do trabalhador intelectual é indispensável para o êxito e mesmo a sobrevivência do negócio. Nos dias atuais não poderia ser diferente, o interesse e a requisição das organizações em ser formadas por colaboradores que possuam o conhecimento solicitado por elas. Deste modo, as organizações que recebem um destaque maior no cenário mundial, não estão mais sujeitas apenas ao seu tamanho, e sim estão voltadas para o

patrimônio mais valioso que é o Capital Humano, indispensável para atingir a sucesso organizacional. Sendo assim, a valorização do capital intelectual humano é de fundamental importância. As organizações são formadas por pessoas e dependem direta e indiretamente delas para atingirem seus objetivos. Diante do contexto, questiona-se: Até que ponto o contexto organizacional do setor de RH da UEPB, vem influenciando no exercício do trabalho do seu capital intelectual humano?

Face ao exposto, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar como o contexto organizacional do setor de RH da UEPB vem influenciando no exercício de trabalho do Capital Intelectual Humano. Como objetivos específicos, pretende-se:

- Traçar o perfil socioeconômico dos servidores;
- Avaliar o nível de satisfação dos servidores do setor de RH da UEPB quanto à cultura e valores organizacionais;
- Mostrar segundo os servidores do setor de RH da UEPB se o clima organizacional é adequado ou não para o exercício do trabalho;
- Conduzir o capital intelectual humano a expor sua opinião sobre a comunicação e o comprometimento no contexto organizacional do setor de RH da UEPB;
- Pesquisar a existência de programa de saúde ocupacional;
- Verificar se o setor de RH da UEPB vem investindo na competência e qualificação do capital intelectual humano.

Deste modo, destaca-se a necessidade de valorizar o capital intelectual humano nas organizações, considerando ser indispensável para o sucesso das organizações para atingir resultados positivos e os objetivos estratégicos. Portanto, desenvolver um trabalho sobre o capital intelectual humano é de grande relevância, tanto para os colaboradores como para as organizações. Assim, justifica-se a importância do tema.

Assim, este trabalho está estruturado da seguinte maneira:

- **Capítulo 1** – Fundamentação Teórica: trata da base dos conceitos sobre o tema que norteará o trabalho acadêmico, considerando o pensamento de alguns autores;
- **Capítulo 2** – Caracterização do Objeto de Estudo: mostra os dados constitutivos da organização, como sua missão, visão, organograma e serviços oferecidos;
- **Capítulo 3** – Aspectos Metodológicos: aborda de forma objetiva o caminho percorrido para realização do trabalho acadêmico;
- **Capítulo 4** – Análise e Interpretação dos Resultados: analisa e apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

Para a finalização do trabalho apresentam-se as Considerações Finais, Referências e o Apêndice.

## CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 GESTÃO DE PESSOAS

#### 1.1.1 O Conceito de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma das áreas da administração que mais tem passado por mudanças e transformações ao longo do tempo. Gerir pessoas tornou-se uma estratégia muito utilizada e tem contribuído pela excelência de organizações. Assim, esta área, consiste em identificar e mediar de maneira satisfatória às necessidades de ambas as partes.

Chiavenato (2010, p.VII), prefaciando seu livro, diz:

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Ressalta-se, então, que Gestão de Pessoas constitui o conhecimento, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do ativo mais valioso de uma organização, ou seja, o capital humano, que são as pessoas que a compõem.

O conceito da Gestão de Pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas mudam intensamente. Nos dias atuais, as organizações ampliaram seu conceito de parceria incluindo os funcionários, passando a tratá-los como parceiros (ver Figura 1).

**Figura 1** – As pessoas como recursos e parceiros da organização

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos</li> <li>• Horários rigidamente estabelecido</li> <li>• Preocupação com normas e regras</li> <li>• Subordinação ao chefe</li> <li>• Fidelidade à organização</li> <li>• Dependência da chefia</li> <li>• Alienação em relação à organização</li> <li>• Ênfase na especialização</li> <li>• Executoras de tarefas</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais</li> <li>• Mão-de-obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas</li> <li>• Preocupação com resultados</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente</li> <li>• Vinculação à missão e à visão</li> <li>• Interdependência entre colegas e equipes</li> <li>• Participação e comprometimento</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade</li> <li>• Fornecedores de atividade</li> <li>• Ênfase no conhecimento</li> <li>• Inteligência e talento</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2010, p. 9)

Atualmente as organizações estão estendendo sua visão e atuação estratégica. Entende-se que, cada parceiro, está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtiver retornos adequados. Através desses resultados, as pessoas passariam a ser consideradas como parceiras e não apenas como recursos organizacionais. Assim, percebe-se que a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização.

Gestão de Pessoas, segundo Seiffert (2005, p.10)

É um conjunto de políticas, processos, programas e ações integradas, para: direcionar, prover, aplicar, desenvolver, compensar, gerenciar desempenho, monitorar, comprometer e liderar competências, que interagem com o indivíduo visando a ampliar a eficiência e a eficácia organizacionais.

França (2007, p. 5) descreve que “gestão de pessoas é um conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional.”

Tratando-se ainda sobre a questão das pessoas como recursos ou parceiros da organização, é admissível estas pessoas serem vistas como parceiras. Pois, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e a inteligência sendo o aspecto mais importante para as organizações. Neste contexto, as pessoas compõem parte integrante do capital intelectual da organização.

Para Chiavenato (2010, p. 9), “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.”

Diante das evidentes definições da Gestão de Pessoas, mencionadas por autores conceituados observa-se que as organizações são compostas de pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e exercer suas missões, empresas são feitas de pessoas para pessoas.

### **1.1.2 Histórico da Evolução da Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas era chamada de Relações Industriais e por muitas décadas resumiu o modo indiferente que as organizações tratavam seus empregados. Com o tempo, passou a ser chamada de Recursos Humanos e obteve uma elevada popularidade ao adotar uma nova postura em relação aos funcionários, analisando-os como o aporte organizacional mais importante. Nos dias atuais, passando a ser chamada de Gestão de Pessoas, onde sua

função é lidar com as pessoas de uma maneira totalmente diferente de como estas pessoas eram tratadas antes.

Através das intensas transformações ocorridas ao longo do tempo, a gestão de pessoas passou desde o "Departamento de Pessoal" até a "Gestão de Recursos Humanos”.

Por Departamento de Pessoal, Santos e Oliveira (2005) entendem que se trata de um setor que tem como finalidade promover o desenvolvimento dos recursos humanos, que pode ser alcançado através do apoio aos funcionários, nos seus constantes esforços de adaptar suas capacidades e habilidades individuais às constantes mudanças no dinâmico mundo dos negócios.

Já, por Gestão de Recursos Humanos, Chiavenato (2010, p.37) observa que “os Departamento de Recursos Humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção”.

Dentro desse contexto, a Gestão de Pessoas é uma especialidade considerada inovadora, que deu início a partir do avanço e do elevado nível de complexidade dos serviços organizacionais. Tais procedências remontam ao início do século XX, posteriormente ao forte impacto da Revolução Industrial, sendo denominadas Relações Industriais, atuando com o objetivo principal de adquirir o equilíbrio em meio o capital e o trabalho (organização e pessoas), buscando evitar ou diminuir desta forma, os conflitos entre os interesses das organizações e os interesses individuais das pessoas que trabalham nestas organizações, interesses estes até então considerados totalmente incompatíveis e impossíveis de serem conciliados pelas partes.

Em 1950 a Gestão de Pessoas passou a ser chamada de Administração de Pessoal. Completamente burocrática, não tinha apenas só o propósito de intermediar as divergências e diminuir os conflitos entre as pessoas e o trabalho, mas acima de tudo dirigir as pessoas em concordância com a legislação trabalhista.

No ano de 1960, registrou-se uma nova denominação das pessoas dentro da organização, sendo consideradas como recursos essenciais para o sucesso organizacional, além do mais, os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações possuem para funcionar e alcançar os objetivos futuros. “As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos” (CHIAVENATO, 2005, p. 9). Deste modo, nasceu o conceito de Gestão de Pessoas, mas ainda padecendo do velho paradigma de considerar as pessoas apenas como recursos produtivos ou simplesmente atuantes passivos da qual as atividades devem ser avaliadas e controladas de acordo com as necessidades da organização.

Os autores Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p.13), compreendem que:

A percepção da importância da gestão de pessoas em contextos organizacionais atuais faz com que essa área seja um novo patamar de importância estratégica em muitas organizações. É necessário ir além, fazendo com que as pessoas sejam consideradas recursos estratégicos capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade da sua competitividade.

Assim, esta inovação relacionada às novas abordagens considera a necessidade de adotar estratégias e modelos de gestão de pessoas, diante dos desafios das organizações na procura por padrões de comportamento compatíveis.

Logo, percebe-se que a Gestão de Pessoas está deixando de lado o antigo paradigma que deu origem ao modelo das relações industriais, se transformando em uma área voltada para organizações que buscam através do novo processo de administrar se tornar inovadora e com visão no futuro. Nos dias atuais, as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais as pessoas, mas acima de tudo, administram com as pessoas.

### **1.1.3 Objetivos da Gestão de Pessoas**

As pessoas são o fator principal que existe dentro de uma organização. Sem dúvida, as organizações jamais existiriam sem as pessoas, daí, a precisão de tornar as organizações mais conscientes e precavidas para seus funcionários.

As organizações estão percebendo que apenas podem evoluir, prosperar e manter sua permanência se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente o dos funcionários.

As formas de como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho, depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Um bom desempenho das organizações está diretamente ligado às pessoas que nela trabalham e quando uma organização está direcionada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a cogitar essa crença.

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração ativa das pessoas, colaboradores, funcionários ou qualquer outra denominação, utilizada para atingir os objetivos organizacionais e individuais. Tais denominações como Departamento de Pessoal, Relações Industriais, Recursos Humanos, Desenvolvimento de Talentos, Capital humano ou Capital intelectual, são utilizadas para descrever a unidade, departamento ou equipe

relacionada com a Gestão das Pessoas. Cada qual cogita um estilo de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles.

De acordo com Decenzo e Robbins (2001, p. 12),

A administração de Recursos Humanos é responsável pela dimensão de pessoal da organização. É responsável por procurar pessoas que tenham altos níveis de desempenho, e providenciar mecanismos para garantir que estes empregados mantenham sua ligação produtiva com a organização.

Para Chiavenato (2010, p. 11),

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os objetivos da GP são variados. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
2. Proporcionar competitividade à organização;
3. Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
4. Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
6. Administrar e impulsionar a mudança;
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
8. Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

#### **1.1.4 Processos da Gestão de Pessoas**

As pessoas são consideradas o aporte mais importante de uma organização. Ao longo do tempo, elas deixaram de ser vistas apenas como fonte geradora de lucro e passaram a serem vistas como parceiras das organizações.

Nesse contexto, de acordo com Gil (2006), a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para que se alcance esse nível de reciprocidade entre a organização e o indivíduo, é necessário que a organização esteja voltada para as pessoas. Sendo ainda considerado um grande desafio para as empresas que precisam administrar melhor seus recursos humanos.

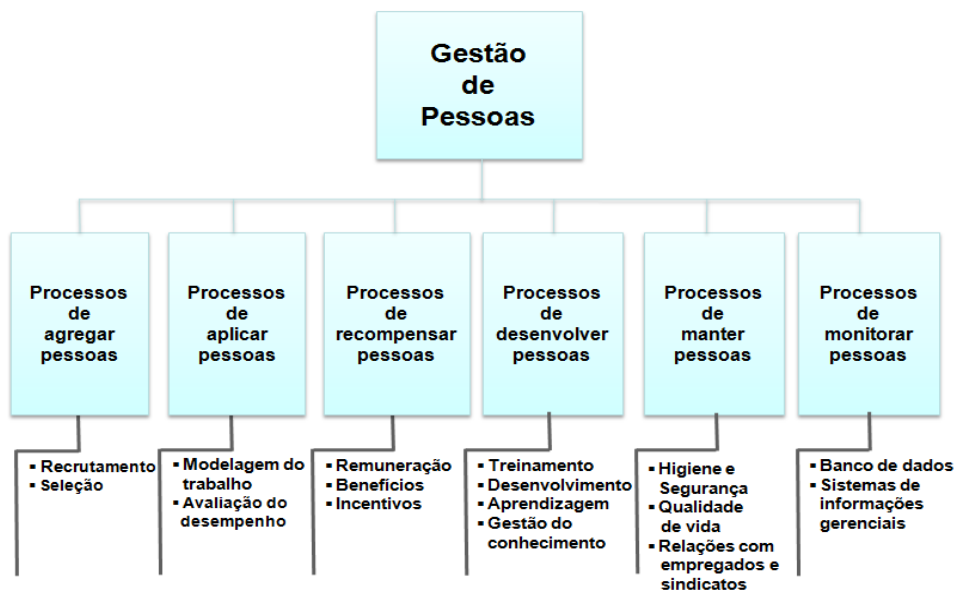


Universia (2005) enfatiza que, deve ser feito um bom diagnóstico sobre gestão de pessoas na organização.

Partindo desse pressuposto, a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Com relação aos seis processos básicos de Gestão de Pessoas, Chiavenato (2010, p. 15-16), cita os seguintes:

1. Processos de Agregar Pessoas. São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de Aplicar Pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de Recompensar Pessoas. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processos de Desenvolver Pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
5. Processos de Manter Pessoas. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de Monitorar Pessoas. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais (ver Figura 2), a seguir:

**Figura 2** – Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p.15).

Todos esses processos estão intensamente relacionados entre si, de tal modo que se entendem e se influenciam reciprocamente. Portanto, é de mera importância manter o equilíbrio na condução de todos esses processos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.75), entendem que “a gestão de todos os processos é viabilizada e mensurada pelas pessoas com diretrizes de início, meio e fim, observando todo o contexto de vivência da organização.”

### **1.1.5 O Novo Papel da Gestão de Pessoas**

Em nenhum momento da nossa história, a área de Gestão de Pessoas foi tão relevante quanto é hoje. Com ênfase na maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. Devido as mudanças ocorridas no cenário organizacional, novos sistemas na administração de recursos humanos se fizeram necessários.

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempo atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos [...]” (GIL, 2001, p. 17).

Neste novo contexto, as pessoas em todas as situações são consideradas os parceiros que conduzem o desenvolvimento das organizações, aplicando seus conhecimentos e habilidades na tomada de decisões adequadas para garantir os resultados desejados. Logo, as pessoas deixam de ser o problema das organizações e passam a ser a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o um parceiro. Neste contexto, o conhecimento passou a ser visto como grande diferencial da produção.

### **1.1.6 Ecossistema da Gestão de Pessoas**

O contexto organizacional é constituído por dimensões vinculadas aos valores, às relações e às condições de trabalho e à infra-estrutura de suporte organizacional. O incentivo do funcionário ter um bom desempenho no trabalho pode decorrer da qualidade no ambiente organizacional, possibilitando que o profissional consiga aplicar todo o seu conhecimento e habilidade. Tudo isso é entendido como “ecossistema de gestão de pessoas”.

Carbone [et al.], (2005, p. 139-141), apresenta cinco dimensões do ecossistema de gestão de pessoas, a saber:

- **A cultura e os valores da organização**, pois possibilitam ao funcionário compreender o rumo, a forma, o jeito como as coisas devem seguir na organização. As subdimensões de gestão da cultura mais conhecidas são: os valores, os rituais, o comportamento de sucesso do funcionário na cultura e o comportamento funcional;
- **O clima organizacional**, traduzido pela qualidade das relações internas e pelas condições gerais de trabalho, as quais são fundamentais para o pleno exercício das atividades diárias. Podem-se elencar as principais subdimensões de estudo do clima organizacional: infra-estrutura e equipamentos; estilo de gestão e liderança; valorização, reconhecimento e recompensa; engajamento nos projetos; desenvolvimento profissional; sistema de planejamento e definição de prioridades; suporte social no grupo (relação com pares); e satisfação;
- **A saúde ocupacional**, entendida aqui como os sistemas de prevenção e combate às doenças ocupacionais e os sistemas de apoio à qualidade de vida e à promoção da saúde, indispensáveis à plenitude do exercício do trabalho;
- **A comunicação e o compartilhamento de conhecimentos**, elementos que, na sociedade do conhecimento, são cada vez mais decisivos para o bom funcionamento dos processos nas organizações. Nesta dimensão estão incluídos, além de todos os sistemas de comunicação com os funcionários, a estratégia, os meios e os sistemas de compartilhamento de conhecimentos na organização;
- **A competência**, ou seja, a base de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários (Grifo nosso).

Das cinco dimensões, quatro do contexto organizacional (cultura, clima, saúde ocupacional, comunicação e compartilhamento de conhecimentos), se precisamente controladas, garantem a qualidade do ambiente de trabalho. Em relação às condições de suporte organizacional, as competências (quinta dimensão) podem ser desempenhadas com maior eficiência pelos funcionários. O resultado desejado de um ambiente saudável e adequado gera motivação dos funcionários ao desenvolver suas atividades no local de trabalho. É, também, uma atitude positiva diante de problemas e desafios.

O Quadro 1 mostra que muitos autores já criaram indicadores que tangem essas dimensões, a saber:

**Quadro 1** – As cinco dimensões do capital intelectual

Dimensões de capital humano	Autores					
	Sveiby (1998)	Edvinsson e Malone (1998)	Davenport (2001)	Stewart (1998)	Kaplan e Norton (2004)	Fitz-enz (2001)
Definição do termo "capital humano"	Capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis	Capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos funcionários e gerentes	Capacidade, compartilhamento, empenho e tempo	Fonte de inovação e renovação	Habilidades, talentos e conhecimentos dos funcionários, capazes de viabilizar o sucesso da estratégia	Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes da força de trabalho
□ Cultura e valores	Valores	Empowerment, equidade (políticas afirmativas de sexo, raça e nacionalidade)	Alinhamento, comprometimento	Valores	Cultura, alinhamento	Comprometimento
□ Clima organizacional	Atitudes	Motivação, satisfação e liderança	Atitude pessoal, envolvimento, compreensão e aceitação do acordo de trabalho	Atitude, satisfação	Motivação, liderança	Satisfação
□ Comunicação e Compartilhamento	Investimento em sistemas de processamento de informações	Valor das redes e dos sistemas de comunicação e informação, assim como valor de investimentos em TI			Capacidade dos sistemas de informação, compartilhamento de melhores práticas	
□ Saúde ocupacional						Absenteísmo
□ Competências	Escolaridade, conhecimentos, experiência e competência	Escolaridade, conhecimentos, experiência e competência	Capacidades dos funcionários e contribuição da aprendizagem	Escolaridade, conhecimento, experiência, competência, aprendizado	Habilidades, talentos e conhecimentos	Qualificação

Fonte: Carbone [et al.] (2005, p.142-143)

Esse modelo não desconsidera a importância da avaliação dos processos de gestão de pessoas, em individual os de identificação e alocação de talentos, educação corporativa, remuneração e avaliação de desempenho. Como pode ser observado antes, o capital humano é determinado a partir das dimensões de cultura, clima, comunicação e compartilhamento, saúde ocupacional e competências. Educação corporativa, por exemplo, não é sinônimo de capital humano. Competência, por sua vez, representa capital humano.

## 1.2 CAPITAL INTELECTUAL HUMANO – C.I.H

### 1.2.1 O conceito do C.I.H

O conceito de Capital Intelectual tem sido um tema profundamente estudado e discutido atualmente. O capital intelectual está relacionado aos estudos do conhecimento no

ambiente organizacional, é considerado um ativo intangível, formado pelo capital humano, recurso essencial para adicionar valor às organizações.

Para Carbone [et al.], (2005, p. 14-16), “Capital Intelectual Humano é o conhecimento implícito, a habilidade e a experiência individual da força de trabalho, incluindo a sua criatividade e a sua capacidade de inovar”. Desse modo, entende-se que capital intelectual refere-se à competência, conhecimento, habilidade, experiência das pessoas que fazem parte da organização.

Em meio aos itens apresentados, que constitui o Capital Intelectual, o mais significativo é aquele que considera as pessoas o seu principal agente, ou seja, o Capital Humano. Este capital é, no entanto um elemento renovável do capital intelectual. Isso resulta de uma observação respectivamente simples, a de que apenas as pessoas podem agir. Através da simples análise, conclui a idéia de que as pessoas são singulares agentes na organização. Todos os ativos (tangíveis ou intangíveis) são conseqüências das ações do ser humano. Toda a estrutura organizacional estar sujeita as pessoas para continuar a existir. Embora, estima-se que somente o fator humano interpenetra todos os outros fatores, operando como um agente ativo sobre todos os demais.

Chiavenato (2008, p. 54), define e explica o Capital Intelectual da seguinte forma: “O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte e interagem em uma organização”. Enfatiza ainda que, o capital humano constitui talentos que precisam ser cultivados, aperfeiçoados e aprimorados. Concluindo que, capital humano significa capital intelectual.

Dessas observações resulta, assim, um ponto de vista importante referente aos negócios da atualidade, que está em agenciar, mensurar, analisar e gerir o capital intelectual humano, e isto, estar sujeito de uma correta avaliação e percepção do que se entende por ‘ativo intelectual’.

Na Era da Informação o conhecimento se torna no recurso organizacional mais valorizado nas empresas. Um elemento básico, muito mais importante do que o dinheiro. Gradativamente, o capital financeiro, tão estimado na Era Industrial, está cedendo lugar para o capital intelectual, como base essencial para as atividades organizacionais.

Entretanto, as organizações que estão ligadas a esses novos modelos de gestão, estão se desligando da visão mais tradicional, transformando-se em organizações educadoras e em organizações do conhecimento, onde a aprendizagem organizacional é desenvolvida através de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Nessas organizações, a ARH está totalmente comprometida em desenvolver o capital intelectual. O sucesso organizacional está

voltado para esse aspecto inovador. Desse modo, o capital intelectual tem se tornado fundamental para as empresas que visam o desenvolvimento e o futuro promissor.

De acordo com Sveiby (*apud* CARBONE et al., 2005, p.111-114), o capital intelectual é composto dos seguintes ativos intangíveis:

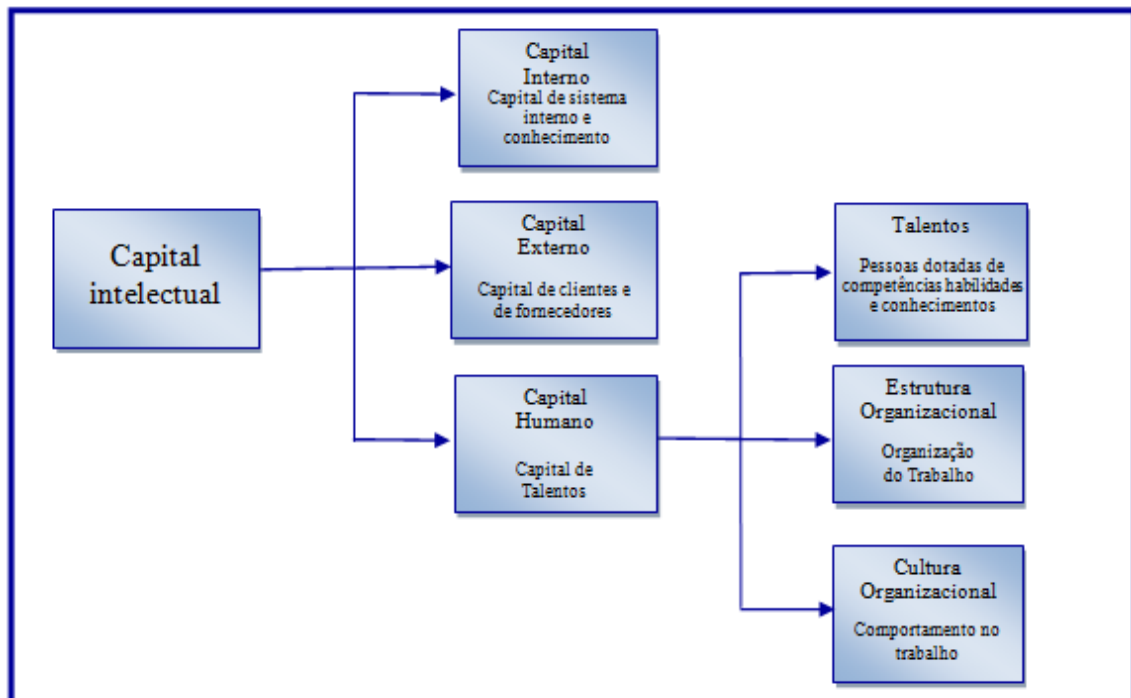
- Uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa;
- Estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos;
- Organização voltada para processos e não por funções especializadas e isoladas;
- Necessidade de atender ao usuário - interno e externo - e, se possível, encantá-lo;
- Sintonia com o ritmo e natureza das mudanças ambientais;
- Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas;
- Necessidade de criar valor e de agregar valor às pessoas, a empresa e ao cliente;
- Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes;
- Agilidade, flexibilidade, dinamismo e pró-atividade;
- Compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços.
- Busca da inovação e da criatividade.

### 1.2.2 Os Desdobramentos do Capital Intelectual – C.I.

Chiavenato (2008, p. 53-54) afirma que a organização, clientes e pessoas constituem o tripé do capital intelectual. O conhecimento é fundamental nesse jogo. Enquanto o capital físico se deprecia com o uso, o conhecimento se valoriza cada vez mais. O mesmo autor entende que o Capital Intelectual é formado pelo:

- Capital interno: envolve a estrutura interna da organização, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação. A estrutura interna e as pessoas constituem juntas o que geralmente chamamos de organização. Além disso, a cultura ou o espírito organizacional também fazem parte integrante dessa estrutura interna.
- Capital externo: envolve a estrutura externa da organização, ou seja, as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, patentes e a reputação ou imagem da empresa. O valor desses ativos é determinado pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes.
- Capital humano: é o capital de gente, de talentos e de competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. Não basta ter pessoas. Tornam-se necessários uma plataforma que sirva de base e um clima que impulse as pessoas e utilize os talentos existentes. Assim, o capital humano é basicamente constituído de talentos e competências das pessoas. Sua plena utilização requer uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsionadora.

Na Figura 3, evidencia-se que as pessoas estão se tornando prioridade básica para as organizações que visam o desenvolvimento e o sucesso.

**Figura 3** – Os desdobramentos do capital intelectual

Fonte: Chiavenato (2008, p. 53)

Atualmente o ativo mais importante e significativo nas organizações é chamado de capital intelectual. Na era do conhecimento, as habilidades deixaram de ser manuais e passaram a ser consideradas intelectuais. Diante desse conceito, é preciso que as organizações invistam, adotem e reconheçam a importância das pessoas, da sua capacidade e do seu conhecimento dentro da organização.

Nesta era, as organizações necessitam dirigir seu capital intelectual de uma maneira mais sistêmica. É preciso estabelecer um plano de ação no qual o capital humano esteja direcionado às organizações focadas em conhecimentos. Diante disto, as organizações visam às pessoas, possuidoras de conhecimentos, como um recurso gerador, superando até então o trabalho maquinário. De acordo com Takahashi (2000, p.85), “O conhecimento tornou-se, hoje, mais do que no passado, um dos principais fatores de superação de desigualdades, de agregação de valor, de criação de emprego qualificado e de propagação do bem-estar.”

No mundo dos negócios, os desafios estão relacionados às grandes mudanças, cada vez mais surpreendentes, avanços tecnológicos e com isso, as novas expectativas referentes ao desempenho dos funcionários que passam a enfrentar o mercado globalizado. Em função disso exige-se do trabalhador um perfil de habilidades cada vez mais abrangentes. Este novo perfil valoriza traços como participação, habilidades, percepção, de maneira para que progrida para o crescimento da organização.

### **1.2.3 A Importância do C.I. para as Organizações**

Atualmente as pessoas são consideradas um aporte importante para as organizações, que em seu conjunto compõem o capital intelectual, estas pessoas cedem às organizações sua competência, conhecimento, empenho e sua experiência pessoal. De tal maneira que colaboram com sua capacidade criativa, com o seu estilo inovador e intuitivo para o desenvolvimento e sucesso organizacional.

As pessoas formam o capital humano das organizações, pois sem elas, as organizações simplesmente não existiriam. Percebe-se que as pessoas por meio do trabalho são capazes de gerar e agregar importância à organização. Contudo, o capital humano é parte integrante do capital intelectual.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 5) “as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”. Estas pessoas possuem conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Sem o apoio das pessoas, as organizações não significariam nada além de sua estrutura física. A mola propulsora das empresas são seus contribuintes.

Nos dias de hoje as organizações que buscam o sucesso, são consideradas inovadoras e depositam a sua cultura organizacional a favor destes novos padrões referentes à valorização do capital humano. Entende-se que reconhecer competências é algo que as organizações centradas no desenvolvimento precisam adotar, a fim de que estas não sejam desperdiçadas e utilizadas por outras organizações que possuem uma visão mais aprimorada da forma de administrar o seu capital intelectual, onde esse realmente é visto como o aspecto mais importante da organização.

### **1.2.4 Alavancadores Indispensáveis para o Capital Humano**

É admissível que o fator humano possa provocar o aumento na produtividade, por meio de uma mão-de-obra qualificada, através do conhecimento. A importância do Capital Humano está sujeito às habilidades e capacidades que o indivíduo possui. O capital humano é refletido por habilidades, competências, conhecimentos, criatividade, inovação, intelecto dos colaboradores da organização (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Tendo em vista que as pessoas compõem o capital humano da organização. E que o capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de tornar à empresa ágil e competitiva.



Dessa maneira, Chiavenato (2009, p. 71), apresenta quatro alavancadores indispensáveis para o capital humano, são estes:

1. **Autoridade:** isto é dotar as pessoas de autonomia (delega-se autoridade) para que possam tomar suas decisões de forma independente sobre os recursos e ações, ou seja, *empowerment*;
2. **Informação:** deve-se criar ambiente para o compartilhamento das informações de maneira a torná-la produtiva e útil para os indivíduos. Desta maneira também auxilia os indivíduos a tomarem as melhores decisões;
3. **Recompensas:** pode-se entender como uma motivação aos colaboradores da organização para que continuem comprometidos na busca por ações que visem ao crescimento da organização;
4. **Competências:** prover o indivíduo de oportunidades para que possa desenvolver suas habilidades e competências, para que possam utilizar conscientemente da autoridade e da informação que possuem. Além de haver a necessidade de que seja desenvolvido um dicionário onde sejam elencadas as competências individuais e organizacionais de que a empresa necessita para pode continuar a desenvolver-se.

### 1.2.5 O Novo Papel do Capital Humano nas Organizações

A transformação das pessoas, deixando de ser simples fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento, tem sido um modelo inovador para as organizações. Em decorrência de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional na qual se caracteriza o capital intelectual e a junção de valor que apenas as pessoas podem oferecer desde que estejam aptas para isso.

Antigamente, as pessoas eram visualizadas como recursos das organizações em todo decorrer da Era Industrial, foi essa a abordagem predominante referente a atividade humana nas organizações. Entretanto, segundo Chiavenato (2008, p. 86), a Era da informação mudou radicalmente esse modelo, pelas seguintes razões:

1. Ela está tornando o trabalho cada vez menos físico e muscular e cada vez mais cerebral e mental. A atividade humana está deixando de ser repetitiva e imitativa para ser cada vez mais criativa e inovadora. As pessoas deixam de ser fornecedoras de mão-de-obra para serem alcançadas à categoria de fornecedores de conhecimento e de competências, como parceiros – e não como empregados submetidos a um contrato formal de trabalho – da organização. **Cada pessoa é uma cabeça, uma inteligência a serviço da organização, e não um simples conjunto de músculos e habilidades físicas.**
2. As pessoas estão deixando de ser meras commodities nas organizações e assumindo seu caráter pessoal e singular em função das diferenças individuais. Antes, as práticas de RH – como seleção, treinamento, remuneração, benefícios – eram padronizadas e estereotipadas a fim de garantirem homogeneidade de comportamento. Hoje, pelo contrário, as diferenças individuais estão sendo procurados com sofreguidão e as competências pessoais aprimoradas para garantir a competitividade organizacional. A diversidade está em alta. **As**

**peças estão deixando de ser meros recursos produtivos para serem o capital humano da organização.**

3. O trabalho está deixando de ser individualizado, solitário e isolado para se transformar em uma atividade grupal, solidária e conjunta. Enquanto os cargos – conceito típico da Era Industrial – estão passando por uma total redefinição, as equipes estão cada vez mais em voga. A velha abordagem cartesiana de divisão do trabalho e especialização já deu tudo o que tinha de dar. Hoje, em vez de dividir, separar e isolar, tornou-se importante juntar e integrar para obter efeito sinérgico e multiplicador. **As pessoas trabalham melhor e mais satisfeitas quando o fazem juntas.** Equipes, células de produção, times, trabalho conjunto, compartilhamento, participação, solidariedade, consenso, decisão em equipe, *empowerment*, autogerenciamento, multifuncionalidade, polivalência: essas estão sendo as palavras de ordem nas organizações.
4. Hoje, não se trata apenas de reter talentos na organização. Possuir talentos é apenas uma parte da questão. O mais importante é o que fazer para que eles sejam rentavelmente aplicados: **desenvolver talentos e saber aplicá-los no sentido de obter elevados retornos desse precioso capital humano.**
5. O papel dos gerentes e executivos está mudando rapidamente. Eles estão se transformando em líderes democráticos e incentivadores. O tradicional papel gerencial de pensar e de comandar pessoas foi bom para uma época que já passou: a Era Industrial. O comando autocrático e impositivo de um lado e a obediência cega de outro funcionaram bem em uma época de manutenção do *status quo*, na qual a mudança era lenta e contínua. A área de RH tradicional era centralizadora e monopolizadora: selecionava, treinava, avaliava e remunerava de acordo com suas políticas e processo internos. Agora, quem cuida disso são os executivos: os atuais gestores de pessoas. A RH sofreu uma metamorfose de órgão executor e operacional para construir uma equipe estratégica de consultoria interna. Lidar com pessoas tornou-se uma responsabilidade de linha e uma função de staff.
6. O desenvolvimento de pessoas deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento (T&D) para se transformar em uma preocupação holística na organização. A gestão do conhecimento e das competências, a criação de universidades corporativas, a transformação das empresas em organizações de aprendizagem são decorrências típicas dessa transformação. Um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos e integrados para incrementar a aprendizagem organizacional.
7. Cada executivo passou a ser inserido no esforço conjunto de desenvolver continuamente o talento humano. Aumentar e aplicar o capital humano passou a ser uma obsessão das empresas competitivas. E isso passou a ser totalmente descentralizado por toda a organização. Uma tarefa de todos.

### **1.2.6 Talento Humano: Definição, Evolução, Característica e Valor dos Empregados Talentosos**

O contexto de Capital Humano consiste em capital de talentos e de competências das pessoas – patrimônio inestimável que uma organização pode possuir para alcançar competitividade e sucesso. Ele está ligado à habilidade, conhecimento e experiências dos colaboradores de uma organização no desempenho de suas atividades. Pode-se dizer que, Capital Humano é uma ideia mais atual do Capital Intelectual. As organizações existem

através das pessoas, que delas fazem parte. Diversos termos são utilizados para nomear as pessoas que trabalham nas organizações.

Segundo Chiavenato (2010, p. 5),

Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual, se as pessoas têm um valor maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações.

Talento significa ter habilidade particular para desempenhar algo. Esta palavra remonta a antiguidade e possuía um expressivo valor, mas atualmente é necessário saber atrair, dirigir, aperfeiçoar, cultivar, reter e monitorar esse aspecto valioso para as organizações. Diante dos enunciados atuais, procura-se uma descrição através de um perfil de capacidades, características e resultados obtidos.

De acordo com Oliveira (2005, p. 3),

Talentos não são gênios nem são possuidores de dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo mais, que é quase intangível. Comuns no sentido humano, biológico, mas especiais no sentido particular. Especiais não porque são diferentes, mas porque são dotadas de algo que todos podem ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor.

É interessante apontar que o talento equivale a algo inato e adquirido, ou seja, é uma aptidão que todos os indivíduos possuem, mas isto está sujeito ao aprimoramento, interesse no aprendizado, relacionamento interpessoal, mudança comportamental, costumes e atualização, dentre outros. Conforme Gramigna (2002, p. 30), “desenvolver o talento é algo que começa na família, se estende à escola e à empresa, exige alto grau de comprometimento dos indivíduos”.

Ser talentoso não determina nenhum grau de educação ou experiência profissional. A experiência não faz com que alguma pessoa seja considerada o melhor funcionário. O que diferencia é a maneira de enxergar como a educação e a experiência são empregadas.

Determinadas pessoas são talentosas porque possui uma alta capacidade criativa, entretanto, a criatividade não pode ser considerada um fator essencial no instante de avaliar a importância do funcionário. Existem diferentes maneiras de uma pessoa ser talentosa no que faz, algumas são talentosas porque solucionam problemas outras por ter habilidade na criação de novos projetos, entre tantos outros.

Para Chiavenato (2004, p. 515), “Características e diferenças individuais são consideradas e respeitadas, pois elas são dotadas de personalidades singulares, de inteligência e de aptidões diferenciadas, de conhecimentos e habilidades específicos.”

Algumas pessoas são valiosas em organizações por sua capacidade de comunicação, por conseguirem trabalhar com seus companheiros, clientes ou fornecedores. Outras são igualmente valorizadas por sua capacidade de trabalhar independentemente e concluir a tarefa a elas conferida.

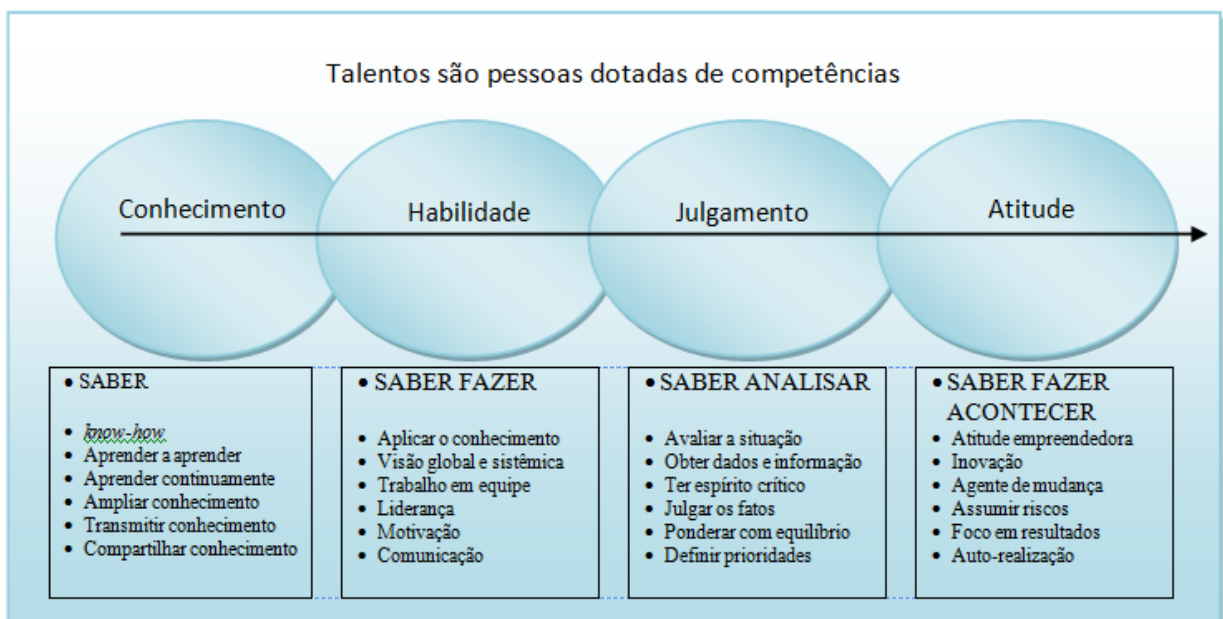
A avaliação de um empregado relatado como “bom”, é uma análise importante cometida pelo líder da organização e por outras pessoas da equipe. Quando essa nomeação é feita, entende-se que esse bom funcionário, é visto com um dos membros fundamentais da equipe, por qualquer razão.

Para Chiavenato (2010, p, 52-53),

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas, não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize. Hoje, o talento envolve quatro aspectos essenciais para a competência individual:

1. Conhecimento – é o saber;
2. Habilidade – é o saber fazer;
3. Julgamento – é o saber analisar a situação e o contexto;
4. Atitude – é o saber fazer acontecer (ver Figura 4)

**Figura 4 – A constituição do talento humano**



Fonte: Chiavenato (2010, p. 53).

Em resumo, o conceito de talento humano dirige ao conceito de capital humano. Consequentemente, o capital humano, segundo Chiavenato (2010, p. 55), é formado de dois aspectos, sendo estes:

1. Talentos. Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longo, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.
2. Contexto. É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como:
  - a) Arquitetura Organizacional com um desenho flexível, integrador e com uma divisão do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada.
  - b) Cultura organizacional democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe. Uma cultura baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas.
  - c) Estilo de gestão baseado na liderança renovadora e no *coaching*, com descentralização do poder, delegação e *empowerment*.

Portanto, não basta ter talentos para possuir capital humano, na visão do autor é preciso ter talentos colocados em um contexto. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados. A relação entre ambos adéquam o conceito de capital humano.

## CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES<sup>1</sup>

#### 2.1.1 Nome Empresarial

- Universidade Estadual da Paraíba – UEPB

#### 2.1.2 Tipo de Instituição

- Pública Estadual

#### 2.1.3 Logomarca

**Figura 5** – Logomarca da UEPB



**Fonte:** <[www.uepb.edu.br](http://www.uepb.edu.br)>

#### 2.1.4 Endereços

- A UEPB possui 08 (oito) campi, são eles:
  - Campus I – Campina Grande  
Rua Baraúnas, 351 – Bairro Universitário, Bodocongó  
Campina Grande-PB, CEP 58.429-500  
Fone/Fax: (83) 3315.3300

---

<sup>1</sup> Informações no site [www.uepb.edu.br](http://www.uepb.edu.br)

- Campus II – Lagoa Seca  
Sítio Imbaúba, s/n – Zona Rural,  
Lagoa de Seca, CEP 58.117-000  
Fone/Fax: (83) 3366-1244 – Secretaria  
(83) 3366-1297 – Sala dos Professores
  
- Campus III – Guarabira  
Bairro Areia Branca, PB 75 – Km 1,  
Guarabira-PB, CEP 58.200-000  
Fone/Fax: (83) 3271.4080 // (83) 3271.3322
  
- Campus IV – Catolé do Rocha  
Sítio Cajueiro, s/n Zona Rural,  
Catolé do Rocha-PB, CEP 58.884-000  
Fone: (83) 3441-1366 – Direção  
(83) 3441-2632 – Residência do Diretor / FAX
  
- Campus V – João Pessoa  
Rua Neusa de Sousa Sales, s/n – Bairro Mangabeira VII,  
João Pessoa-PB  
Fone/Fax: (83) 3238.9236 // 3244.2436
  
- Campus VI – Monteiro  
Rua Abelardo Pereira dos Santos, 76 – Centro,  
Monteiro-PB, CEP 58500-000  
Fone/Fax: (83) 3351.2348
  
- Campus VII – Patos  
Av. Pedro Firmino, s/n – Salgadinho,  
Patos-PB, CEP: 58700-070  
Fone/Fax: (83) 3421.3251
  
- Campus VIII – Araruna  
Rua Coronel Pedro Targino, s/n – Centro, Araruna-PB  
Fone: (83) 3373-1040

### 2.1.5 Ramo da Atividade

- Instituição de Ensino Superior – IES

### 2.1.6 Cursos de Graduação e Técnicos

A UEPB disponibiliza um total de 46 cursos de graduação e 2 de nível técnico. Dos cursos de graduação oferecidos, 25 são no Campus I, 1 no Campus II, 5 no Campus III, 2 no Campus IV, 3 no Campus V, 03 no Campus VI, 4 no Campus VII e 3 no Campus VIII. Dos cursos técnicos, 01 no Campus II e outro no Campus IV. (Fonte <[www.uepb.edu.br](http://www.uepb.edu.br)>)

#### – CAMPUS I – CAMPINA GRANDE

- ✓ CCBS – Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
  - Ciências Biológicas
  - Educação Física
  - Enfermagem
  - Farmácia
  - Fisioterapia
  - Odontologia
  - Psicologia
- ✓ CEDUC – Centro de Educação
  - Filosofia
  - Geografia
  - História
  - Letras
  - Pedagogia
- ✓ CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
  - Direito
- ✓ CCT – Centro de Ciências e Tecnologia
  - Estatística



- Engenharia Sanitária e Ambiental
- Química Industrial
- Física
- Computação
- Matemática
- Química
  
- ✓ CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
  - Administração
  - Ciências Contábeis
  - Comunicação Social
  - Serviço Social
  
- CAMPUS II – LAGOA SECA
  - ✓ CCAA – Centro de Ciências Agrárias e Ambientais
    - Agroecologia
    - Agropecuária
  
- CAMPUS III – GUARABIRA
  - ✓ CH – Centro de Humanidades
    - Direito
    - Geografia
    - História
    - Letras
    - Pedagogia
  
- CAMPUS IV – CATOLÉ DO ROCHA
  - ✓ CCHA – Centro de Ciências Humanas e Agrárias
    - Ciências Agrárias
    - Letras
    - Agropecuária; Integrado – Técnico
    - Agropecuária; Modulado – Técnico

- CAMPUS V – JOÃO PESSOA
  - ✓ CCBSA – Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas
    - Arquivologia
    - Biologia
    - Relações Internacionais
  
- CAMPUS VI – MONTEIRO
  - ✓ CCHE – Centro de Ciências Humanas e Exatas
    - Ciências Contábeis
    - Letras; Licenciatura Portuguesa
    - Letras; Licenciatura Espanhola
    - Matemática
  
- CAMPUS VII – PATOS
  - ✓ CCEA – Centro de Ciências Exatas e Aplicadas
    - Administração
    - Matemática
    - Computação
    - Física
  
- CAMPUS VIII – ARARUNA
  - ✓ CCTS – Centro de Ciências, Tecnologia e Saúde
    - Odontologia
    - Ciências da Natureza
    - Engenharia Civil

### **2.1.7 História da Instituição**

A Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) é uma universidade pública brasileira, com sede em Campina Grande na Paraíba, constituída de 08 campi, localizados nas cidades de Campina Grande, Lagoa Seca, Guarabira, Catolé do Rocha, João Pessoa, Monteiro, Patos e Araruna.

Fundada em 11 de outubro de 1987 pelo então Governador da Paraíba, Tarcísio de Miranda Buriti, deixou de ser a Universidade Regional do Nordeste (FURNe) para transforma-se em Universidade Pública Estadual, reconhecida pelo Conselho Federal de Educação em 1996.

A UEPB hoje conta com 46 cursos de graduação com mais de 15 mil alunos em seus 08 campi, acrescidos de cursos de graduação pelo sistema de educação à distancia.

Na pós-graduação, dispõe de 38 cursos de especialização, 5 mestrados e 1 doutorado, todos devidamente autorizados e reconhecidos conforme a legislação específica a cada caso e direcionados para cerca de 1300 alunos, com o apoio logístico de laboratório temáticos e de informática em cada departamento e complementados com acervo bibliográfico existente na Biblioteca Central e mais 13 bibliotecas setoriais.

Na área de pesquisa, existem projetos financiados pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC, Programa Institucional de Iniciação Científica – PROINCI e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, com bolsas de pesquisas em diferentes áreas do conhecimento com produções bibliográficas e técnicas, premiadas no âmbito nacional e internacional.

### **2.1.8 Missão**

- Formar cidadãos, mediante a produção e a socialização do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento educacional e sócio-cultural da Região Nordeste, particularmente do Estado da Paraíba, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Sustentável Estadual.

### **2.1.9 Visão**

- Ser um centro qualificado de Ensino, Pesquisa e Extensão, através de ações que contribuam para a formação de cidadãos tecnicamente qualificados, críticos e socialmente comprometidos.

### 2.1.10 Princípios

- A identidade, a autonomia, a unidade, a diversidade, a qualidade e a participação são os princípios de sustentabilidade institucional da UEPB.

### 2.1.11 Diretrizes

- A UEPB, por seu caráter público deverá, através do ensino, da pesquisa e da extensão, produzir um conhecimento comprometido com o enfrentamento da exclusão social;
- O ensino de graduação da UEPB deverá contribuir para a formação do cidadão crítico e socialmente comprometido – um ser múltiplo – solidariamente integrado à sociedade, com responsabilidade social, comportamento ético e competências profissionais básicas;
- Os cursos de especialização (pós-graduação lato sensu) se destinam ao ensino centralizado no aperfeiçoamento profissional e na especificidade técnica, tendo como focos de interesse a verticalização da capacitação técnico-profissional e a formação continuada;
- Os cursos de pós-graduação stricto sensu deverão contribuir para a formação do pesquisador e qualificar para o exercício do magistério superior, priorizando linhas de pesquisa contextualizadas com a realidade regional e estadual;
- A pesquisa científica na Instituição, otimizada a partir da ampliação da interface entre a graduação e a pós-graduação, deverá priorizar as áreas de conhecimento e as respectivas linhas de pesquisa dos cursos de pós-graduação stricto sensu;
- A extensão universitária, através dos programas institucionais articulados com o ensino e/ou pesquisa, deverá se constituir no instrumento essencial para a inserção da UEPB no meio social, ampliando as ações sintonizadas com a comunidade.

### 2.1.12 Pró-Reitorias

A Universidade Estadual da Paraíba é constituída por 07 Pró-reitorias, sendo elas:

- PROEG – Ensino de Graduação
- PRPGP – Pós-Graduação e Pesquisa

- PROEAC – Extensão e Ass. Com.
- PROAD – Administração
- PROFIN – Finanças
- PRRH – Recursos Humanos
- PROPLAD – Planejamento e Des.

No entanto, neste estudo será apresentada apenas a Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

### 2.2.1 Nome do Setor

- Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRRH

### 2.2.2 Pró-Reitor

- Prof. Sandy Gonzaga de Mel

### 2.2.3 Endereço

- Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRRH  
Av. das Baraúnas, 351 - Campus Universitário - Bodocongó,  
Campina Grande-PB, CEP 58109-753

### 2.2.4 Número de Servidores

- Atualmente 36 (trinta e seis) servidores

### 2.2.5 Missão

- Cooperar com o crescimento da UEPB com foco na qualidade dos serviços oferecidos, tendo um comprometimento para o com a vida funcional e desenvolvimento integral do servidor, promovendo segurança, satisfação e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

### 2.2.6 Visão

- Ser um setor referência pelo comprometimento e dinamismo dentro da UEPB, reconhecido pela qualidade na prestação dos serviços oferecidos, através de uma postura ética. Contínua reestruturação organizacional, integração intersetorial e interpessoal, visando à promoção do desenvolvimento da organização e de seus servidores.

### 2.2.7 Valores

- Comprometimento
- Dinamismo
- Qualidade
- Ética
- Justiça

### 2.2.8 Análise Ambiental

Para apresentar a análise ambiental do Setor de Recursos Humanos da UEPB, levou-se em consideração a análise SWOT, que segundo Kotler e Keller (2006, p. 50), “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT [...]. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externos e internos” (ver Quadro 3).

**Quadro 2 – Análise SWOT**

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ambiente amplo, proporcionando facilidade de locomoção;</li> <li>– Localização em um único andar, facilitando a resolução de vários tipos de assuntos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Não disponibiliza para os servidores todas as informações necessárias no sistema, a exemplo de resultados de processos.</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenvolvimento de profissionais qualificados;</li> <li>– Acompanhar as inovações tecnológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– As mudanças das leis que regem a aposentadoria;</li> </ul>

**Fonte:** Autoria própria (2012).

### 2.2.9 Histórico

A Universidade Estadual da Paraíba completou, em 2006, quarenta anos (40) de existência. Existência que foi marcada por grandes desafios e muitas conquistas. Nesse processo, o corpo docente e o pessoal técnico-administrativo foram agentes imprescindíveis nesses desafios e conquistas.

O Setor responsável pela gestão das pessoas, até 2005, era a Superintendência de Recursos Humanos. A partir de então, recebeu uma nova nomenclatura: Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Mais do que uma mudança de nome, tal modificação representou o esforço coletivo dos que fazem a administração da Universidade no sentido de dirigir todas as ações não somente à resolução das questões técnico-financeiras dos servidores, mas dedicar-se também às questões ligadas à vida do servidor como, por exemplo: a saúde mental, a capacitação, as relações humanas etc.; no sentido de resgatar a dimensão humana da administração de Recursos Humanos da UEPB.

### 2.2.10 Atribuições

- Atender a comunidade docente e o pessoal técnico – administrativo da UEPB, respondendo as diversas demandas dessas categorias e também, propor ações na área de capacitação, desenvolvimento de pessoal, integração, relações humanas, etc. Para dar conta dessas atividades, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos está dividida em setores e oferece os seguintes serviços:

### 2.2.11 Setores

- **Gabinete de Pró-Reitoria**

Este setor tem a função de gerenciar as questões administrativas da Pró-Reitoria dando encaminhamento aos processos que tramitam pela Pró-Reitoria.

- **Cargos / Ocupantes**

- Pró-Reitor: Sandy Gonzaga de Melo
- Pró-Reitor Adjunto: Alberto Edvanildo Sobreira Coura

- Assistente Administrativo: Secretária: Maria das Graças Silva Mota
- Assessor Administrativo: Francisco Fagner Melo Silva

- **Atendimento Geral**

Este setor tem como objetivo receber todos os requerimentos dos servidores relativos às antecipações salariais, insalubridade, aposentadorias, solicitação e entrega de documentos, receber documentação pessoal de servidores técnico-administrativos e docentes para nomeações e contratações.

- **Cargos / Ocupantes**

- Assistente Administrativo: Margareth Barbosa de Miranda
- Assistente Administrativo: Yolanda de Almeida Pires
- Assistente Administrativo: Maria de Fátima Albuquerque
- Assistente Administrativo: Marta Verônica Campos
- Assistente Administrativo: Antônia Evaristo Barbosa

- **Acompanhamento Funcional**

Este setor oferece serviços de recebimento e emissão de documentação relativa às férias e licenças dos servidores técnico-administrativos e professores; elaboração e encaminhamento de cópias de portarias e outros documentos relativos à vida funcional do servidor, para os Departamentos; além de oferecer suporte a todos os processos que tramitam pela PRRH, que necessitam de informações funcionais sobre o servidor.

- **Cargos / Ocupantes**

- Assistente Administrativa: Maria Lúcia Dias Almeida
- Assistente Administrativa: Maria José Nóbrega
- Assistente Administrativa: Luiza Maria Guimarães de Souza Leite



- **Saúde do Trabalhador**

Este setor tem por objetivo desenvolver ações, programas e projetos intersetoriais voltados para promoção da Saúde e Segurança dos servidores. Também gerencia o plano de saúde, atualmente, disponível para Instituição.

O Setor Saúde do trabalhador está composto por:

- Gerência do Plano de Saúde;
- Equipe Interdisciplinar;
- Junta Médica.

O Setor Saúde do Trabalhador está intrinsecamente ligado à CIAST. A CIAST – Instituída pela RESOLUÇÃO/CONSUNI/UEPB/021/2008, é uma Comissão vinculada diretamente à Reitoria, sendo responsável pelos serviços e organização da Saúde e Segurança do Trabalho na UEPB.

- **Cargos / Ocupantes**

- Técnico de Segurança: Joselma Vilma Morais Ferreira Lacerda
- Técnico de Segurança: Danielle Jenuíno Correa
- Engenheiro de Segurança: Flavio Damião
- Assistente Social: Juliana Grangeiro Bezerra
- Assistente Administrativo: Sueleide Nóbrega Gadelha
- Assistente Administrativo: Maria de Fátima Raia Neri

- **Gestão de Pessoas**

O setor Gestão de Pessoas tem como objetivo a promoção de ações nas áreas de treinamento/capacitação, desenvolvimento de pessoal, relações humanas e assistência social; além de levantar demandas e necessidades dos servidores no que diz respeito às atividades de competência desse Setor.

Essas atividades são desenvolvidas através de ações, projetos e programas, quais sejam:

- Programa Gestão de Talentos
- Atualização Cadastral
- Revista PRÓ-RH
- Benefício Vale Transporte.

- **Cargos / Ocupantes**

- Psicóloga Organizacional e do Trabalho: Ana Paula Lima da Silva
- Psicóloga Organizacional e do Trabalho: Yara Trajano
- Assessora Administrativa: Paula Ramos Oliveira Andrade
- Assessor Administrativo: José Lucas Gouveia da Silva Graciano e Luz
- Administrador: Tiago Lima Azevedo

- **Assessoria Técnico-Financeira**

Esse setor dá suporte à Pró-Reitoria de Recursos Humanos e a folha de pagamento, encaminhando as implantações necessárias a partir das deliberações da administração central, publicadas em Diário Oficial, bem como:

- Convocações de servidores docentes e técnico-administrativos aprovados em Concurso Público;
- Recepção de documentos para nomeação de servidores técnico-administrativos e docentes, e contratação de docentes substitutos e visitantes;
- Efetivação da posse dos servidores;
- Gerência do controle de envio de contracheques e portarias;
- Gerência do controle do envio de processos para o arquivo.

- **Cargos / Ocupantes**

- Administrador Geral Público/Assessor da PRRH: Ubiramar Sinfrônio Pita
- Assistente Administrativo: Josenildo Maria Lima
- Assistente Administrativo: Zuleide Maria de Assis
- Assessora Administrativa: Elisandra dos Santos Silva

- **Documentos Oficiais (Cargos / Ocupantes)**

- Assistente Administrativo: Rosemberg Gomes Trindade da Silva
- Assessora Administrativa: Mariana Tomaz Silva

- **Folha de Pagamento**

Este setor processa as alterações na folha de pagamento decorrente das demandas do mês relativa às nomeações, contratações, gratificações, antecipações salariais, consignados etc.; além de informar ao Governo do Estado e a Receita Federal todos os dados relativos aos encargos com os servidores.

- **Cargos / Ocupantes**

- Analista de Sistema: Paloma Alencar Alves Mestre
- Assessora da Pró-Reitoria: Euda Marques de Araújo Oliveira
- Assessora da Pró-Reitoria: Adriana Tavares Barreto
- Contador: Alexandre Menino de Farias

- **Arquivo**

Este setor documenta toda a vida funcional dos servidores da Universidade, como também outras informações pertinentes à Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

- **Cargos / Ocupantes**

- Assessor Administrativo: Jânio Diniz Basílio
- Assessora Administrativa: Mércia Aguiar Carneiro Silva
- Arquivista: Hilza Costa Cavalcante
- Assistente Administrativo: Evandro Freire de Oliveira
- Arquivista: Marília Vital Ribeiro
- Arquivista: Anderson Victor Barbosa Cavalcante
- Arquivista: Adriana Viegas de Freitas
- Secretário: Luis Otoni Almeida Bezerra

- **Documentos:**

- Relação de Documentos - Contratação de Professor Efetivo
- Relação de Documentos para Contratação de Professores Substitutos
- Resoluções sobre o Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos (PAD) e Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Estágio Probatório
- RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/0035/2010, que altera a redação do Anexo II da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/021/2010 e do Anexo I da RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/022/2010
- Edital de Chamamento Público 001-2011
- Relação de Documentos para Servidores de Outros Órgãos Cedidos a UEPB
- Relação de Professores com Data de Aniversário de Adesão ao PCCR
- Edital para cadastramento de instrutores para Programa de Capacitação de Servidores.

## CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 TIPOS DE PESQUISAS

A metodologia diz respeito aos métodos de investigação que o estudo irá pesquisar e aos diversos meios utilizados, tais como os passos e as etapas, para se chegar à conclusão do trabalho. Deste modo, Gonsalves (2001, p. 62) "metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos".

Assim sendo, este capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos que consiste em utilizar-se de várias formas de pesquisa para a obtenção dos objetivos propostos neste estudo. Portanto, para que os objetivos projetados sejam atingidos, a pesquisa requer que seja escolhido um método. Diante disso, torna-se necessária a escolha do método, pois ele indica o percurso a ser investigado, através de várias etapas, que servem de guia para a realização do trabalho a ser estudado.

Há diversos tipos de pesquisas, mas o modelo utilizado para efetuação do estudo foi o indicado por Vergara (2011), que classifica a pesquisa científica por meio de dois aspectos:

#### ✓ Quanto aos fins:

- **Descritiva** este tipo de pesquisa segundo Gil (2010, p. 27) “[...] têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.” No caso, foi feita uma descrição do setor de RH da UEPB.
- **Exploratória** este outro tipo de pesquisa “se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. [...] Oferece dados elementares que dão suporte para realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.” (GONSALVES, 2001, p. 65). Logo, o tema abordado – Capital Intelectual Humano – existe poucos trabalhos abordados.

#### ✓ Quanto aos meios:

- **Pesquisa de campo** considera-se que esta pesquisa foi “[...] realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, op. cit. p. 47-48).

- **Pesquisa bibliográfica** de acordo com Vergara (2011, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado com base em material publicado em livros, jornais e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”
- **Estudo de caso** utilizou-se também deste tipo de pesquisa por abranger apenas uma organização. Ainda conforme (VERGARA, op. cit., p. 49) entende-se por estudo de caso como sendo “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”

Além dos tipos de pesquisa citadas acima, a estudo também envolveu pesquisas:

- **Quantitativa**, “A pesquisa quantitativa buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão Quanto? Para cada objetivo do projeto de pesquisa” (SAMARA; BARROS, 2003, p. 30).
- **Qualitativa**, pois “preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerado o significado que os outros dão as suas práticas [...]” (GONSALVES, 2001, p. 68).

### 3.2 MODELO METODOLÓGICO

A escala utilizada para aplicar a pesquisa junto aos servidores foi a “Escala Likert”, entende-se também por um tipo “escala de avaliação verbal”, onde compreende as respostas dos indivíduos através das questões contidas no questionário com diferentes níveis.

Avalia-se o nível de concordância no que diz respeito aos fatores propostos no questionário por meio de uma escala enumerada por cinco níveis, sendo que os pontos 1 e 2 referem-se à discordância e insatisfação, o ponto 3 refere-se à neutralidade e por fim os pontos 4 e 5 referem-se a um nível de extrema concordância adequada (ver Figura 6).

**Figura 6** – Modelo da Escala Likert



**Fonte:** Adaptada de Mattar (2001).

A escala Likert contribuiu para analisar os depoimentos dos indivíduos, onde estes são convertidos por meio da técnica de análise do estudo, em dados quantitativos e qualitativos para receberem o tratamento estatístico adequado.

O modelo adotado para a pesquisa foi adaptado de Carbone [et al.] (2005, p. 139-141), composto das variáveis:

1. A cultura e os valores organizacionais;
2. Clima organizacional;
3. Comunicação e compartilhamento de conhecimentos;
4. Saúde ocupacional;
5. Competência.

### 3.3 PLANO DE VARIÁVEIS

**Quadro 3 – Plano de Variáveis**

<b>Dimensões</b>	<b>Questões</b>
▪ A cultura e os valores organizacionais	Q1, Q2, Q3, Q4 e Q5
▪ Clima organizacional	Q6, Q7, Q8, Q9 e Q10
▪ Comunicação e compartilhamento de conhecimentos	Q11, Q12, Q13, Q14 e Q15
▪ Saúde ocupacional	Q16, Q17, Q18, Q19 e Q20
▪ Competência	Q21, Q22, Q23, Q24 e Q25

**Fonte:** Carbone [et al.] (2005, p.139-141).

### 3.4 UNIVERSO DA PESQUISA

A organização objeto de estudo foi a UEPB, mas a presente pesquisa foi aplicada apenas no setor de Recursos Humanos da instituição, conforme autorização do Pró-Reitor (Anexo A). Este setor atualmente é composto atualmente por 36 servidores; no entanto apenas 21, ou 58,3% responderam ao questionário.

### 3.5 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário, contendo na primeira parte questões com relação ao perfil do servidor, formada por 07 questões objetivas. No entanto na segunda parte do questionário, 25 questões objetivas foram formuladas com foco nas cinco variáveis do capital intelectual humano e apenas 01 questão subjetiva (opcional) relacionada

ao que poderia ser feito para melhorar o nível de satisfação no trabalho. Contudo, o questionário é composto por 26 questões, sendo elas objetivas e subjetiva.

### 3.6 PRÉ-TESTE

Foi feito um pré-teste com 03 servidores do setor de RH da UEPB, como não houve dúvidas em relação às questões, sendo desnecessário fazer alterações no questionário.

### 3.7 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados pela pesquisadora, no setor de RH da UEPB, em outubro de 2012, onde foi aplicado um questionário junto aos servidores apontando um nível de extrema concordância, neutralidade e até o mais alto nível de discordância.

### 3.8 TRATAMENTO DOS DADOS

Logo após a coleta, os dados foram categorizados, quantificados e agrupados de acordo com as dimensões do Capital Intelectual Humano que foram selecionadas para o estudo e para a obtenção dos resultados sendo estes apresentados por meio de tabelas e gráficos.

Os resultados encontram-se expostos evidenciando com a visão de autores, tais como: Brandão e Freitas (2005); Carbone (2005); Fleury e Sampaio (2002); Gil (2001); Lacombe (2005); Luz (2003); Pimenta (2004); Pinho (2006) e Tonet (2004).



## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão apresentados os resultados sobre o perfil socioeconômico dos servidores, bem como da pesquisa sobre as dimensões do Capital Intelectual Humano no setor de RH da UEPB.

### 4.1 PERFIL SOCIOECONOMICO DOS SERVIDORES DO SETOR DE RH DA UEPB

#### 4.1.1 Gênero

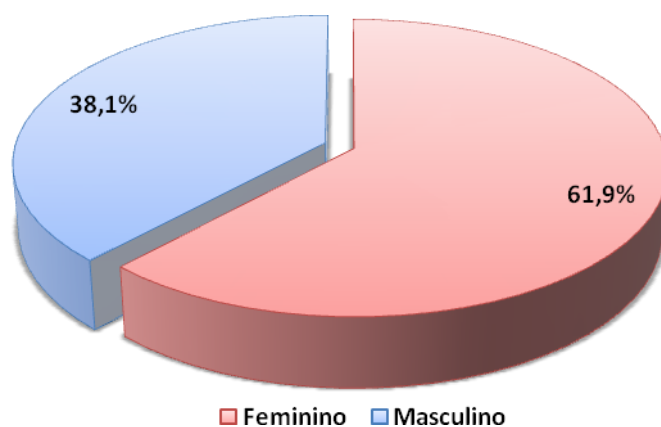
**Tabela 1** – Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao gênero

Gênero	n	%
Feminino	13	61,9
Masculino	08	38,1
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

De acordo com a Tabela 1, verifica-se que dos 21, ou 100% dos servidores pesquisados, a maioria 13, ou 61,9% disse ser do gênero feminino; enquanto que 08, ou 38,1% afirmaram ser do gênero masculino. Logo, observa-se que no setor de RH da UEPB prevalecem pessoas do gênero feminino (ver Gráfico 1).

**Gráfico 1** – Servidores quanto ao gênero



**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.1.2 Faixa Etária

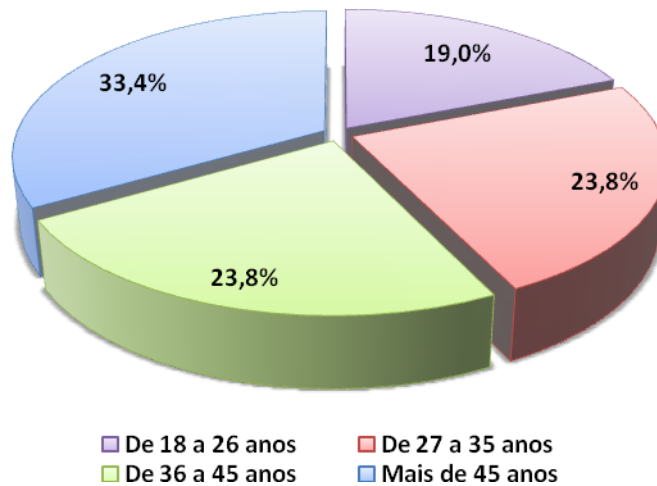
**Tabela 2** – Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto à faixa etária

Faixa Etária	n	%
De 18 a 26 anos	04	19,0
De 27 a 35 anos	05	23,8
De 36 a 45 anos	05	23,8
Mais de 45 anos	07	33,4
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

Conforme a Tabela 2 observa-se um percentual elevado, mas que não chegou a ser maioria, 07, ou 33,4% disse que se encontra na faixa etária de mais de 45 anos; respectivamente 05, ou 23,8% afirmaram encontrar-se de 27 a 35 anos e de 36 a 45 anos; e apenas 04, ou 19,0% disseram de 18 a 26 anos. Assim, nota-se que a maioria dos respondentes encontra-se na maturidade, considerando que 12, ou 57,2% têm mais de 36 anos (ver Gráfico 2).

**Gráfico 2** – Servidores quanto à faixa etária



**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

### 4.1.3 Estado Civil

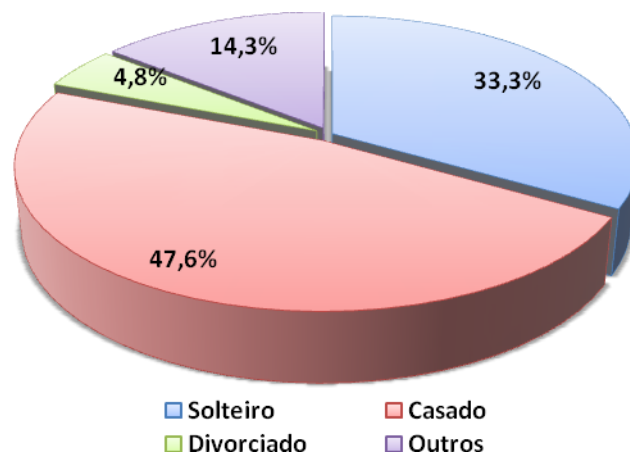
**Tabela 3** – Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao estado civil

Estado Civil	n	%
Solteiro	07	33,3
Casado	10	47,6
Divorciado	01	4,8
Outros	03	14,3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

Em se tratando do estado civil dos servidores, foi possível analisar um maior percentual, mas que não chegou a ser maioria disse ser de casados; enquanto 07, ou 33,3% afirmaram ser solteiros; entretanto 03, ou 14,3% fazem parte de outra categoria de estado civil; e por fim, apenas 01, ou 4,8% disse ser divorciado (ver Gráfico 3).

**Gráfico 3** – Servidores quanto ao estado civil



Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.1.4 Grau de Instrução

**Tabela 4** – Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao grau de instrução

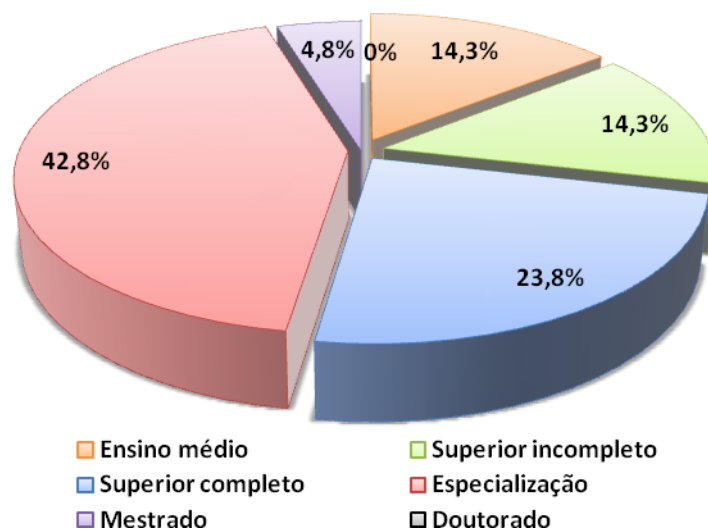
Grau de Instrução	n	%
Ensino médio	03	14,3
Superior incompleto	03	14,3
Superior completo	05	23,8
Especialização	09	42,8
Mestrado	01	4,8
Doutorado	-	-
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

Conforme demonstrado na Tabela 4, referente ao nível de escolaridade dos servidores pesquisados, a maioria 15, ou 71,4% afirmou ter curso superior completo, sendo que 05, ou 23,8% possuem superior completo; 09, ou 42,8% têm especialização e apenas 01, ou 4,8% é mestre; respectivamente 03, ou 14,3% disseram ter ensino médio e superior incompleto. Contudo, nota-se que nenhum dos pesquisados possui o doutorado.

Portanto, a análise geral demonstra que o nível de escolaridade dos servidores pesquisados é considerado elevado (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4** – Servidores ao grau de instrução



Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.1.5 Número de Dependentes

**Tabela 5** – Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao número de dependentes

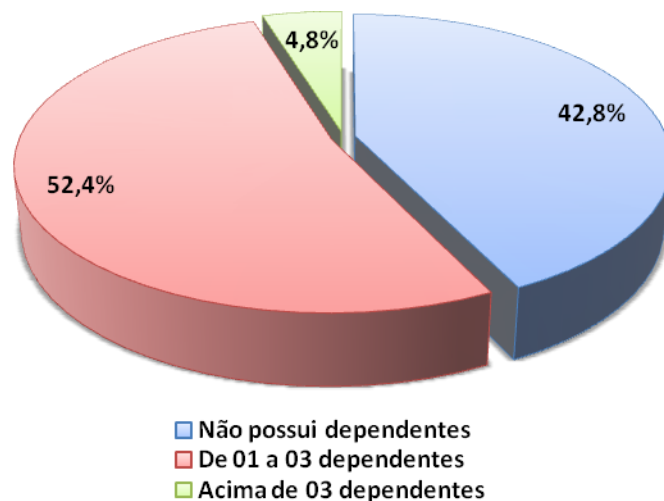
Número de Dependentes	n	%
Não possui dependentes	09	42,8
De 01 a 03 dependentes	11	52,4
Acima de 03 dependentes	01	4,8
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

A Tabela 5 apresenta o número de dependentes, diante disto observa-se que a maioria representada por 11, ou 52,4% dos pesquisados afirmou possuir de 01 a 03 dependentes; ainda com um número bastante alto 09, ou 42,8% disseram não possuir nenhum dependente e apenas 01, ou 4,8% afirmou ter acima de 03 dependentes.

Todavia, é perceptível que comparando a faixa etária, onde o maior índice é composto por pessoas à partir de 36 anos; bem como referente ao estado civil que é composto por sua maioria de pessoas casadas, o número de dependentes está de acordo com os dois fatores descritos (ver Gráfico 5).

**Gráfico 5** – Servidores quanto ao número de dependentes



**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.1.6 Renda Mensal Familiar

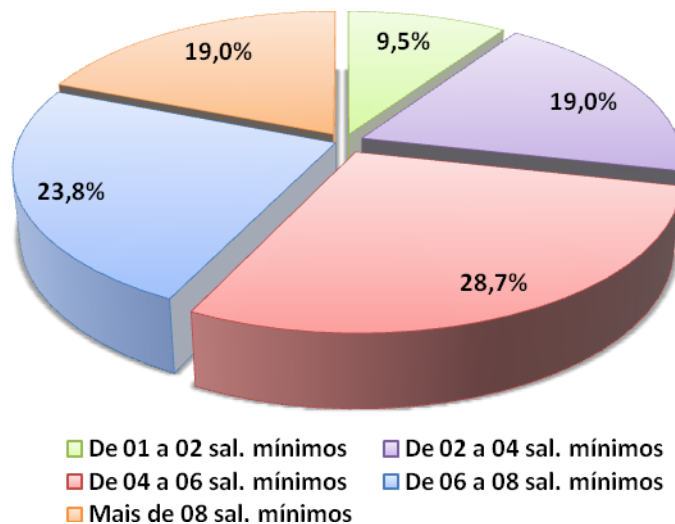
**Tabela 6** – Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto à renda mensal familiar

Renda Mensal Familiar	n	%
De 01 a 02 s.m	02	9,5
De 02 a 04 s.m	04	19,0
De 04 a 06 s.m	06	28,7
De 06 a 08 s.m	05	23,8
Mais de 08 s.m	04	19,0
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

De acordo com a Tabela 6, observa-se um maior percentual, mas que não representa a maioria 06, ou 28,7% recebe de 04 a 06 salários mínimos; 05, ou 23,8% afirmaram receber de 06 a 08 salários mínimos; respectivamente 04, ou 19,0% disseram receber de 02 a 04 e mais de 08 salários mínimos; por fim, 02, ou 9,5% dos pesquisados recebem de 01 a 02 salários mínimos. Logo, verifica-se que os salários são diversificados e que fazem jus aos cargos existentes no setor de RH da UEPB (ver Gráfico 6).

**Gráfico 6** – Servidores quanto à renda mensal familiar



Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.1.7 Tempo de Serviço

**Tabela 7** – Distribuição de frequência do perfil dos servidores quanto ao tempo de serviço

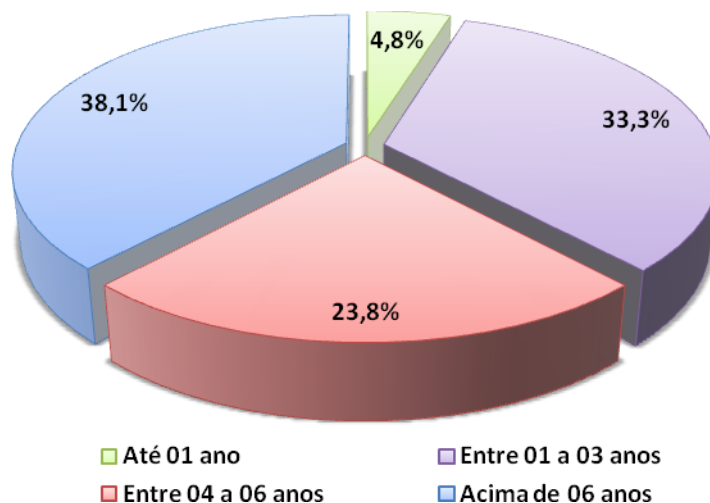
<b>Tempo de Serviço</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Até 01 ano	01	4,8
Entre 01 a 03 anos	07	33,3
Entre 04 a 06 anos	05	23,8
Acima de 06 anos	08	38,1
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

Analisando a Tabela 7, referente ao tempo de serviço na instituição, apresenta-se um maior percentual, mas que não chegou a ser maioria, 08, ou 38,1% disse trabalhar há mais de 06 anos; 07, ou 33,3% também um número elevado, referente aos servidores que afirmaram trabalhar de 01 a 03 anos; 05, ou 23,8% disseram trabalhar de 04 a 06 anos e apenas 01, ou 4,8% trabalha no período de até 01 ano.

Logo, percebe-se que os servidores pesquisados já se encontram no setor de RH da UEPB há um tempo razoável, o que provavelmente, associa-se à experiência adquirida no ambiente de trabalho (ver Gráfico 7).

**Gráfico 7** – Servidores quanto ao tempo de serviço



Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

## 4.2 PESQUISA SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL HUMANO NO SETOR DE RH DA UEPB

### 4.2.1 A Cultura e os Valores Organizacionais

- Q.01 – A cultura organizacional e os valores estabelecidos pela organização valorizam seu capital intelectual.
- Q.02 – Os valores organizacionais e a cultura promovem o comprometimento do capital intelectual da organização.
- Q.03 – Os valores estão formalmente definidos e orientam as atitudes e comportamento dos servidores.
- Q.04 – Os funcionários são considerados o ativo mais valioso da instituição.
- Q.05 – A cultura da organização é forte e muito bem entendida pelos servidores.

**Tabela 8** – Distribuição de frequência dos servidores quanto à cultura e os valores organizacionais

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.01	16	76,2	04	19,0	01	4,8	21	100,0
Q.02	19	90,4	01	4,8	01	4,8	21	100,0
Q.03	11	52,3	08	38,1	02	9,6	21	100,0
Q.04	09	42,9	10	47,6	02	9,5	21	100,0
Q.05	12	57,1	06	28,6	03	4,3	21	100,0
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>63,8</b>	<b>29</b>	<b>27,6</b>	<b>09</b>	<b>8,5</b>	<b>105</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

A Tabela 8 diz respeito à cultura e os valores organizacionais, onde das 105, ou 100% respostas obtidas, a maioria 67, ou 63,8% concordou; 29, ou 27,6% mantiveram-se neutras; e apenas 09, ou 8,5% discordaram. Logo, os resultados para esta variável foram satisfatórios. Entretanto, observando-se os resultados isoladamente, nota-se que a Q.04 – “Os funcionários são considerados o ativo mais valioso da instituição”, houve um percentual considerável de 10, ou 47,6% de neutralidade, o que significa que o setor de RH deverá investir para melhorar a satisfação dos servidores neste aspecto. Portanto, o setor deverá envidar esforços para que seus funcionários sintam-se mais valorizados.

Assim, é válido citar o que diz Schein (2001, apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 287) quanto à cultura organizacional:

É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e



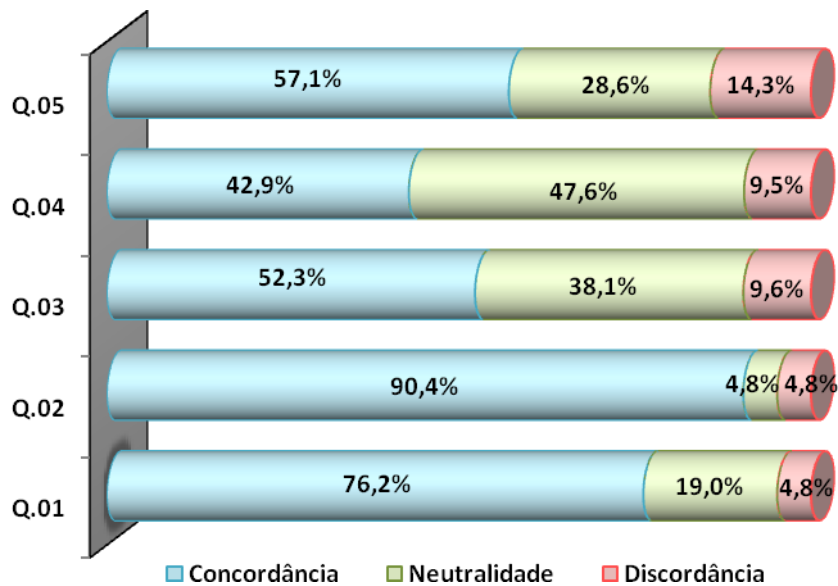
integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

De acordo com Luz (2003, p. 15),

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que já interage com a estrutura e os comportamentos criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais.

Assim, entende-se que a cultura organizacional é um conjunto de normas e valores, que são partilhados dentro da organização interagindo com os dirigentes e funcionários que a compõe. Entretanto, a cultura serve de orientação relativa às atitudes e comportamentos dos funcionários. Neste contexto, a cultura da organização é que define a missão e provoca o estabelecimento dos objetivos dentro do ambiente de trabalho (ver Gráfico 8).

**Gráfico 8** – Servidores quanto à cultura e os valores organizacionais



Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.2.2 Clima Organizacional

- Q.06 – Você sente orgulho de pertencer a esta organização.
- Q.07 – Neste setor existe colaboração da equipe em relação à chefia.
- Q.08 – O grau de coordenação entre as atividades das áreas do setor permite o bom andamento dos trabalhos.
- Q.09 – A política de RH é um instrumento que deixa claro o papel de cada servidor como colaborador e parceiro da organização.
- Q.10 – O estilo da chefia neste setor favorece o clima de união entre administração e subordinados.

**Tabela 9** – Distribuição de frequência dos servidores quanto ao clima organizacional

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.06	21	100,0	-	-	-	-	21	100,0
Q.07	20	95,2	01	4,8	-	-	21	100,0
Q.08	17	80,9	03	14,3	01	4,8	21	100,0
Q.09	17	80,9	03	14,3	01	4,8	21	100,0
Q.10	21	100,0	-	-	-	-	21	100,0
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>91,4</b>	<b>07</b>	<b>6,7</b>	<b>02</b>	<b>1,9</b>	<b>105</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

Conforme a Tabela 9, referente ao clima organizacional, nas 105, ou 100% respostas obtidas, nota-se que 96, ou 91,4% concordaram representando a maioria; 07, ou 6,7% mantiveram-se neutras; e apenas 02, ou 1,9% discordaram.

Portanto, é possível analisar que os resultados demonstrados nesta variável foram bastante satisfatórios. Entretanto, observando-se as questões isoladamente, verifica-se que em todas as questões houve maioria de concordância. Contudo, no que se referem as Q.08 e Q.09, mesmo obtendo maioria de concordância, o setor de RH deverá investir para que haja uma melhor coordenação das atividades, bem como promover mais clareza do papel que cada servidor desempenha.

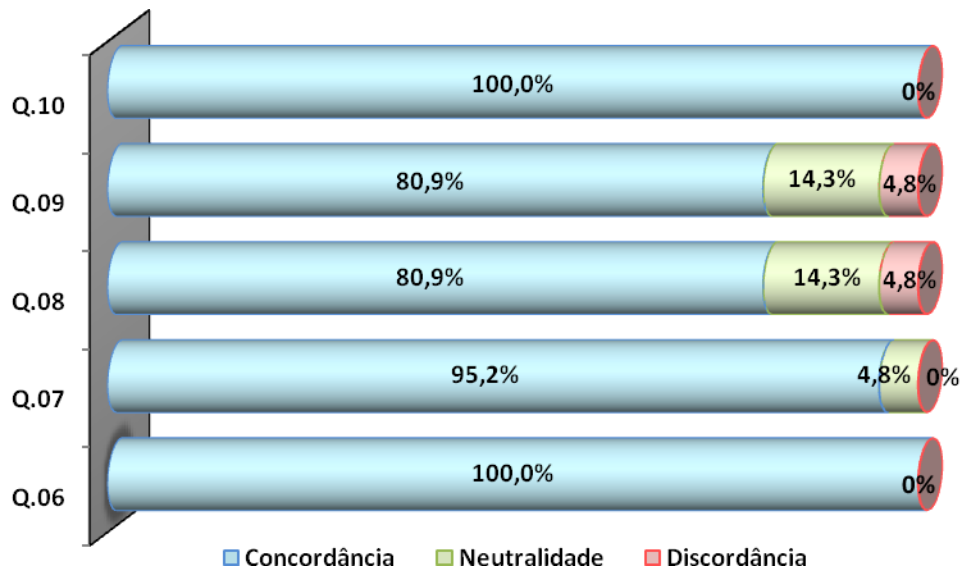
Para Luz (2003, p.12) “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou de grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Já Lacombe (2005, p. 236), diz que:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert.

Portanto, clima organizacional refere-se às relações humanas no ambiente de trabalho, que contribuem para o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos dirigentes e funcionários que fazem parte de uma organização. Por essa razão o clima da organização deve ser visto como um aspecto estratégico de muita importância (ver Gráfico 9).

**Gráfico 9** – Servidores quanto ao clima organizacional



**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

### 4.2.3 Comunicação e Compartilhamento de conhecimento

- Q.11 – O processo de comunicação dentro da organização mostra-se eficiente e eficaz em todo o seu percurso.
- Q.12 – Há confiança e interação no setor quanto ao compartilhamento das atividades.
- Q.13 – A comunicação tem proporcionado aos funcionários toda a informação que eles necessitam para o desempenho de suas funções.
- Q.14 – Os colegas do setor têm boa vontade em repassar informações concernentes ao trabalho.
- Q.15 – As ações de comunicação interna estimulam o desenvolvimento profissional.

**Tabela 10** – Distribuição de frequência dos servidores quanto à comunicação e compartilhamento de conhecimentos

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.11	08	38,1	10	47,6	03	14,3	21	100,0
Q.12	18	85,7	01	4,8	02	9,5	21	100,0
Q.13	07	33,3	06	28,6	08	38,1	21	100,0
Q.14	12	57,1	07	33,4	02	9,5	21	100,0
Q.15	09	42,9	12	57,1	-	-	21	100,0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>51,4</b>	<b>36</b>	<b>34,3</b>	<b>15</b>	<b>14,3</b>	<b>105</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

De acordo com o que foi apresentado na tabela 10, das 105, ou 100% respostas obtidas, a maioria 54, ou 51,4% concordou; cerca de 36, ou 34,3% mantiveram-se neutras; e 15, ou 14,3% discordaram.

Quanto aos resultados isolados verifica-se que nas 05 questões que foram utilizadas para medir a satisfação dos servidores quanto à comunicação e compartilhamento de conhecimentos, em apenas duas Q.12 e Q.14, houve maioria de concordância; quanto ao nível de neutralidade nota-se que na Q.11, houve um maior percentual, mas que não chegou a ser maioria (10, ou 47,6%) e na Q.15, nota-se também que houve maioria de neutralidade (12, ou 57,1%).

Outro fator que merece atenção é a Q.13, por obter um maior percentual, mas que não chegou a ser maioria de discordância (08, ou 38,1%).

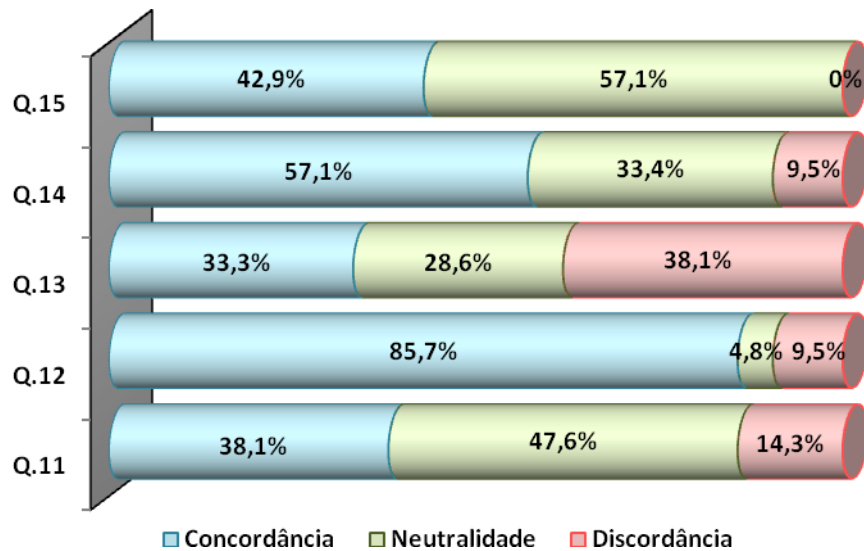
Referente à comunicação no ambiente de trabalho, Kreps (apud PINHO, 2006, p. 106) define que “a comunicação interna é o padrão de mensagens compartilhado pelos membros de uma organização; é a interação humana que ocorre dentro das organizações e entre os membros das mesmas”. Já Pimenta (2004, p. 119) afirma que “cabe à comunicação interna, produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe.”

Entretanto, o que diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos Tonet (2004, p.1) diz que:

A realidade vem mostrando às organizações a necessidade de criar e reter o conhecimento [...] para o cumprimento dos propósitos organizacionais; e também, necessidade de estimular colaboradores e parceiros a compartilharem o conhecimento que possuem e que as organizações precisam para apresentar bom desempenho organizacional.

Logo, o setor de RH deverá melhorar tanto a comunicação quanto o compartilhamento de conhecimentos, considerando que das 105, ou 100% respostas obtidas apenas 54, ou 51,4% concordou com esta variável, ou seja, quase metade dos servidores demonstrou insatisfação (ver Gráfico 10).

**Gráfico 10** – Servidores quanto à comunicação e compartilhamento de conhecimentos



Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.2.4 Saúde Ocupacional

- Q.16 – Você considera necessária a implantação de um programa de saúde ocupacional.
- Q.17 – O absenteísmo quando elevado prejudica o capital intelectual humano.
- Q.18 – Você é solicitado a realizar um volume excessivo de trabalho.
- Q.19 – A estrutura do local está adequada para o exercício das atividades.
- Q.20 – O excesso de atividades tem gerado estresse nos funcionários do setor.

**Tabela 11** – Distribuição de frequência dos servidores quanto à saúde ocupacional

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.16	18	85,7	03	14,3	-	-	21	100,0
Q.17	15	71,4	06	28,6	-	-	21	100,0
Q.18	08	38,1	08	38,1	05	23,8	21	100,0
Q.19	09	42,9	05	23,8	07	33,3	21	100,0
Q.20	10	47,6	07	33,3	04	19,1	21	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>56,2</b>	<b>29</b>	<b>27,6</b>	<b>17</b>	<b>16,2</b>	<b>105</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

Na Tabela 11, nota-se que das 105, ou 100% respostas obtidas, a maioria 59, ou 56,2% concordou; 29, ou 27,6% mantiveram-se neutros; e 17, ou 16,2% discordaram.

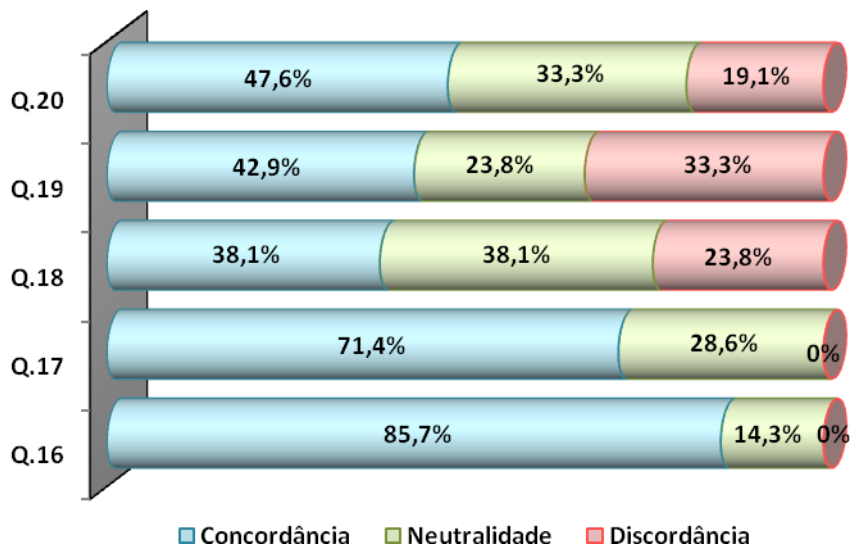
Portanto, analisando-se esta variável de uma maneira geral, é perceptível que houve um alto número de concordância, mas de maneira isolada, no que se refere às Q.16 – relacionada à implantação de um programa de saúde e Q.17 – quando o absenteísmo torna-se num problema que afeta o capital humano no setor. Assim, o setor deverá investir numa política de saúde ocupacional, para que seus servidores sintam-se motivados para a realização das atividades.

Referente à Q.18 – relacionada ao volume excessivo de trabalho, nota-se que houve um empate quanto ao grau de concordância e neutralidade. E abordando as questões Q.19 – relacionada à estrutura do local e Q.20 – que diz respeito ao excesso de atividades que gera estresse nos funcionários, houve um maior percentual, mas que não chegou ser maioria. Dito isto, o setor de RH deverá investir para melhoria da estrutura física, bem como uma melhor redistribuição das atividades.

Em relação à segurança no trabalho, de acordo com Gil (2001, p. 45) “os empregados temem naturalmente por sua segurança no emprego. Essa insegurança, por sua vez, constitui uma das principais causas do stress e um dos maiores comprometedores do baixo desempenho e profundidade.”

Dessa maneira, disponibilizar garantia de estabilidade no trabalho deve ser encarada pela organização como aspecto importante para a produtividade e qualidade do trabalho dos servidores (ver Gráfico 11).

**Gráfico 11 – Servidores quanto à saúde ocupacional**



**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.2.5 Competência

- Q.21 – No meu setor há preocupação em se buscar uma melhor maneira de realizar as atividades.
- Q.22 – Meu trabalho proporciona a aprendizagem de novas técnicas e habilidades.
- Q.23 – Meus colegas estão adaptados às práticas, normas e procedimentos da organização.
- Q.24 – Minha capacidade, habilidades e potencial são bem aproveitados no trabalho que executo.
- Q.25 – Este setor costuma investir na qualificação de seu capital intelectual humano.

**Tabela 12** – Distribuição de frequência dos servidores quanto à competência

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q.21	19	90,4	01	4,8	01	4,8	21	100,0
Q.22	16	76,2	04	19,0	01	4,8	21	100,0
Q.23	12	57,1	06	28,6	03	14,3	21	100,0
Q.24	18	85,7	03	14,3	-	-	21	100,0
Q.25	08	38,1	12	57,1	01	4,8	21	100,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>69,5</b>	<b>26</b>	<b>24,8</b>	<b>06</b>	<b>5,7</b>	<b>105</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

Analisando a Tabela 12, das 105, ou 100% respostas obtidas referente a variável competência, nota-se que 73, ou 69,5% concordou representando a maioria; 26, ou 24,8% mantiveram-se neutras e uma minoria 06, ou 5,7% dos pesquisados discordaram.

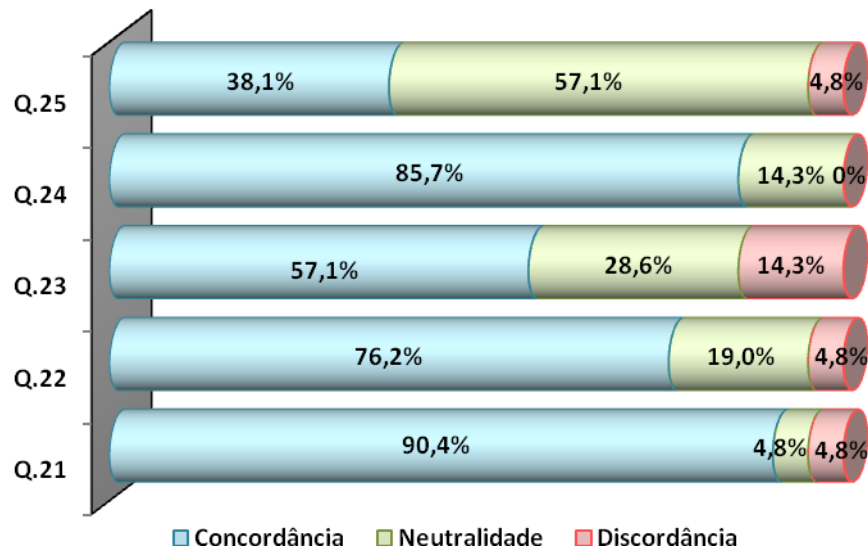
Assim, observa-se que os resultados demonstrados nesta variável foi bastante positivo. Contudo, analisando-se às questões de maneira isolada, nota-se que às Q.21, Q.22, Q.23 e Q.24 houve maioria de concordância, implicando num resultado bastante significativo. Entretanto, a Q.25 – referente se o setor investe na qualificação dos seus funcionários, é visível que a maioria 12, ou 57,1% mantiveram-se neutros. Portanto, o setor de RH deverá investir num programa para qualificação do seu capital humano.

Conforme Carbone (2005, p. 43),

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Os autores Brandão e Freitas (2005, p.72) definem que “a aprendizagem representa o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho no trabalho representa uma manifestação daquilo que a pessoa aprendeu ao longo de sua vida” (ver Gráfico 12).



**Gráfico 12** – Servidores quanto à competência

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.3 RESULTADO GLOBAL DA PESQUISA

- Tabela 8 – A Cultura e os Valores Organizacionais;
- Tabela 9 – Clima Organizacional;
- Tabela 10 – A Comunicação e o Compartilhamento de Conhecimentos;
- Tabela 11 – Saúde Ocupacional;
- Tabela 12 – Competência.

**Tabela 13** – Distribuição de frequência dos servidores quanto ao resultado global de pesquisa

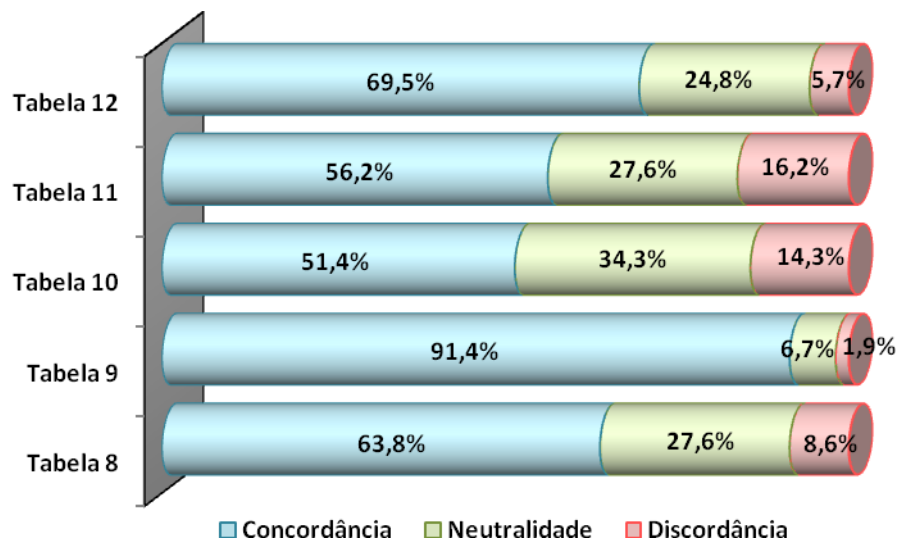
Dimensões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tabela 8	67	63,8	29	27,6	09	8,6	105	100,0
Tabela 9	96	91,4	07	6,7	02	1,9	105	100,0
Tabela 10	54	51,4	36	34,3	15	14,3	105	100,0
Tabela 11	59	56,2	29	27,6	17	16,2	105	100,0
Tabela 12	73	69,5	26	24,8	06	5,7	105	100,0
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>66,5</b>	<b>127</b>	<b>24,2</b>	<b>49</b>	<b>9,3</b>	<b>525</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

A Tabela 13 apresenta o resultado global da pesquisa, onde se analisa os resultados isolados e agrupados.

De acordo com o resultado global, observa-se que em todas as variáveis do capital intelectual humano, houve maioria de concordância. Portanto, ao analisar o resultado isolado, nota-se que a Tabela 10 – relacionada à comunicação e o compartilhamento de conhecimentos, apesar de obter maioria de concordância, houve um menor percentual em comparação às demais variáveis (ver Gráfico 13).

**Gráfico 13** – Servidores quanto ao resultado global isolado da pesquisa

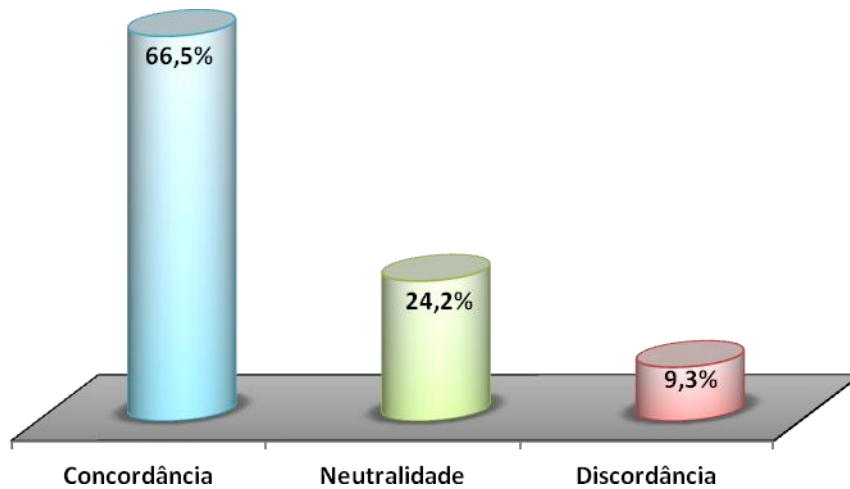


Fonte: Pesquisa direta, out./2012.

Logo, nota-se que a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos no setor é adequada, mas que precisa ser melhorada para proporcionar aos servidores uma convivência mais satisfatória no ambiente de trabalho.

No que se refere ao resultado global agrupado da pesquisa, observa-se que das 525, ou 100% respostas obtidas, a maioria dos pesquisados 349, ou 66,5% concordou; 127, ou 24,2% mantiveram-se neutros, o que demonstra um percentual considerável de indiferença; e por fim, 49, ou 9,3% discordaram. Portanto, de um modo geral os resultados demonstrados na variável 4.3, são considerados satisfatórios, mas é necessário esforços do setor para melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho para satisfação dos servidores (ver Gráfico 14).

**Gráfico 14** – Servidores quanto ao resultado global agrupado da pesquisa



**Fonte:** Pesquisa direta, out./2012.

#### 4.4 QUESTÃO ABERTA

No que se refere à questão aberta contida no questionário – Q.26 – Em sua opinião, o que deverá ser feito para melhorar o seu nível de satisfação no trabalho? –, as respostas mais citadas foram às seguintes:

- Melhoria da estrutura física;
- Melhor redistribuição das atividades;
- Implantação de um plano de saúde;
- Valorização do trabalho realizado;
- Treinamento para os funcionários.

É válido ressaltar que as respostas encontram-se elencadas por ordem de importância, conforme a percepção dos servidores pesquisados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi movido pela observação das mudanças que a área de recursos humanos vem passando. Essas mudanças, na visão geral, têm relação estrutural, cultural e comportamental, transformando o papel das pessoas que fazem parte das organizações. Portanto, torna-se necessário gerir as pessoas, de tal maneira, que as mesmas sejam consideradas o aporte básico para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Partindo desse conceito, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar como o contexto organizacional do setor de RH da UEPB vem influenciando no exercício de trabalho do capital intelectual humano. Contudo, analisou-se também o nível de satisfação dos servidores em relação ao trabalho, buscando de alguma maneira melhorar a satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho.

Assim, os resultados obtidos na pesquisa foram os seguintes:

- No que se refere ao perfil dos servidores do setor de RH da UEPB, analisou-se que a maioria é do gênero feminino; respectivamente com um maior percentual, mas que não chegou a ser maioria encontra-se na faixa etária acima de 45 anos, é de casados e possui especialização quanto ao grau de instrução; a maioria possui de 01 a 03 dependentes; dispõe de uma renda mensal familiar de 04 a 06 salários mínimos; e trabalha na instituição num período acima de 06 anos.
- Em se tratando das variáveis que formam o Capital Intelectual Humano, foi possível observar que em todas houve maioria de concordância. Assim sendo, de acordo com os servidores, o setor vem influenciando no exercício de trabalho do Capital Humano. No entanto, no que diz respeito à comunicação e compartilhamento de conhecimentos, apesar de ter obtido um resultado onde a maioria concordou, houve um menor percentual em relação às outras variáveis, em resultado disto, esforços deverão ser envidados para melhoria desta dimensão.

Diante do exposto, observa-se também a necessidade de manter e estimular a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, gerando motivação das pessoas que trabalham e fazem parte da instituição, resultando num maior empenho para realização das atividades.

## REFERÊNCIAS

- CARBONE, Pedro Paulo [et al.]. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo: Editora Manole, 2009.
- DECENZO, David; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC Editora, 2001.
- FLEURY, Maia Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONSALVES, Elisa Pereira, **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, André Carvalho. **Tecnologia na gestão de pessoas – estratégias de autoatendimento para o novo RH**. São Paulo: Thomson, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, E.S. **Gestão de talentos**. 2005. Disponível em: <<http://www.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos>>. Acesso em: 22 set. 2012.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4. ed. rev. ampl. Campinas, SP: Editora Alínea, 2004.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa, MG: Editora UFV (Universidade Federal de Viçosa), 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Gestão humana para o século XXI: um ensaio na EMBRAER S.A.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. Paradela; FORTUNE, Antonio A. Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAKAHASHI, Tadão (org.) **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília, Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

UNIVERSIA (2005). **Profissionalização e gestão de pessoas**. Disponível em: <[http://www.universia.com.br/html/materia/materia\\_igee.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_igee.html)> Acesso em: 22 set. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICE A



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

### QUESTIONÁRIO

#### PESQUISA SOBRE CAPITAL INTELECTUAL HUMANO NO SETOR DE RH DA UEPB

Prezado (a) Servidor (a),

A presente pesquisa tem a finalidade de coletar dados para um trabalho acadêmico, com o objetivo de analisar como o contexto organizacional do setor de RH da UEPB vem influenciando no exercício de trabalho do Capital Intelectual Humano. É válido ressaltar que será assegurado o anonimato de suas respostas, que serão de grande relevância para o sucesso deste trabalho. Obrigada,

Camylla Julianne de Souza Gomes (Pesquisadora)  
Maria Dilma Guedes (Professora orientadora)

#### Parte I – Perfil dos servidores do setor de RH da UEPB.

**1. Gênero:**

Feminino  Masculino

**2. Faixa Etária:**

De 18 a 26 anos  De 36 a 45 anos  
 De 26 a 35 anos  Mais de 45 anos

**3. Estado Civil:**

Solteiro (a)  Divorciado (a)  
 Casado (a)  Outros

**4. Grau de instrução:**

Ensino Médio  Especialização  
 Superior Completo  Mestrado  
 Superior Incompleto  Doutorado

**5. Número de Dependentes:**

Não possui dependentes  De 01 e 03 dependentes  
 Acima de 03 dependentes

**6. Renda mensal familiar:**

1 a 2 salários mínimos  2 a 4 salários mínimos  
 4 a 6 salários mínimos  6 a 8 salários mínimos  
 Mais de 8 salários mínimos




**7. Tempo de Serviço:**

Até 01 ano  Entre 01 a 03 anos  
 Entre 04 e 06 anos  Acima de 06 anos

**PARTE 2 – Pesquisa sobre o Capital Intelectual Humano no setor de RH da UEPB**



**ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA COM AS QUESTÕES ABAIXO RELACIONADAS?**

Nº	QUESTÕES	  				
		1	2	3	4	5
01	A cultura organizacional e os valores estabelecidos pela organização valorizam seu capital intelectual.					
02	Os valores organizacionais e a cultura promovem o comprometimento do capital intelectual da organização.					
03	Os valores estão formalmente definidos e orientam as atitudes e comportamento dos servidores.					
04	Os funcionários são considerados o ativo mais valioso da instituição.					
05	A cultura da organização é forte e muito bem entendida pelos servidores.					
06	Você sente orgulho de pertencer a esta organização.					
07	Neste setor existe colaboração da equipe em relação à chefia.					
08	O grau de coordenação entre as atividades das áreas do setor permite o bom andamento dos trabalhos.					
09	A política de RH é um instrumento que deixa claro o papel de cada servidor como colaborador e parceiro da organização.					
10	O estilo da chefia neste setor favorece o clima de união entre administração e subordinados.					
11	O processo de comunicação dentro da organização mostra-se eficiente e eficaz em todo o seu percurso.					
12	Há confiança e interação no setor quanto ao compartilhamento das atividades.					
13	A comunicação tem proporcionado aos funcionários toda a informação que eles necessitam para o desempenho de suas funções.					
14	Os colegas do setor têm boa vontade em repassar informações concernentes ao trabalho.					
15	As ações de comunicação interna estimulam o desenvolvimento profissional.					
16	Você considera necessária a implantação de um programa de saúde ocupacional.					
17	O absenteísmo quando elevado prejudica o capital intelectual humano.					
18	Você é solicitado a realizar um volume excessivo de trabalho.					
19	A estrutura do local está adequada para o exercício das atividades.					
20	O excesso de atividades tem gerado estresse nos funcionários do setor.					
21	No meu setor há preocupação em se buscar uma melhor maneira de realizar as atividades.					
22	Meu trabalho proporciona a aprendizagem de novas técnicas e habilidades.					
23	Meus colegas estão adaptados às práticas, normas e procedimentos da organização.					
24	Minha capacidade, habilidades e potencial são bem aproveitados no trabalho que executo.					
25	Este setor costuma investir na qualificação de seu capital intelectual humano.					
26	Em sua opinião, o que deverá ser feito para melhorar o seu nível de satisfação no trabalho? _____ _____ _____					



## ANEXO A



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

MEMO/UEPB/CCSA/DAEC/COORD/232

Em 28 de setembro de 2012.

Prof. Sandy Gonzaga de Melo - Pró-Reitor de Recursos Humanos


Assunto: Pesquisa de Campo

Solicitamos autorização para que **CAMYLLA JULIANNE DE SOUZA GOMES**, mat: **09120042-3**, aluna regularmente matriculada no Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, Campus I, possa realizar uma pesquisa de campo no setor de Recursos Humanos da UEPB, pois a mesma está desenvolvendo um trabalho de pesquisa intitulado: “Gestão de Pessoas com Enfoque no Capital Intelectual Humano: Estudo da Percepção dos Servidores do Setor de RH da UEPB em Campina Grande-PB”, sob orientação do professora Maria Dilma Guedes.

Respeitosamente,

Autorizo,  
 em 14/11/12

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
  
 Prof. Sandy Gonzaga de Melo  
 Pró-Reitor de Recursos Humanos  
 Mat. 1.20472-8

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
 Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
  
 Sheila Anzile da C. Gonçalves - Mat. 1.22355 - 1  
 Secret. Adjunta do Curso de Administração