

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS - UM ESTUDO DOS ARTIGOS PUBLICADOS  
NO PERÍODO DE 2000 A 2008 NA REVISTA RAE.

THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL FOR THE  
SUCESS OF BUSINESSES: A STUDY OF ARTICLES PUBLISHED IN THE PERIOD 2000 TO  
2008 IN THE JOURNAL RAE.

Vera Lúcia Martins\*

RESUMO:

Este trabalho tem como objetivo contribuir para o entendimento da importância do Capital Humano como vantagem competitiva para o sucesso das empresas. Vários estudos demonstram que o Capital Humano é considerado uma das principais fontes de inovação organizacional. É necessário que as empresas incorporem a Gestão Estratégica do Capital Humano em seu repertório de práticas administrativas para desenvolver seu potencial inovador e atuar competitivamente nos atuais e futuros cenários. A base para manter o desenvolvimento competitivo de uma empresa no mercado está calcada em seus recursos internos, representados pelas diferentes formas de conhecimento. A função estratégica é gerenciar ações para criar e disseminar esse conhecimento dentro da empresa. Neste sentido, se discute as formas pelas quais a gestão do conhecimento pode contribuir para o estabelecimento de uma vantagem competitiva, sustentável, para as empresas. Quando a cultura de uma empresa possui uma preocupação com seus colaboradores, ou seja, capital humano, esta já possui um grande passo com relação aos concorrentes que não valorizam esta variável como sendo importante para a sobrevivência e sucesso da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Capital Humano, Vantagem Competitiva, Gestão de Pessoas e Capital Intelectual.

ABSTRACT:

This paper aims to contribute to the understanding of the importance of Human Capital as a competitive advantage for the success of businesses. Studies show that human capital is considered a major source of organizational innovation. It is necessary that companies incorporate the Strategic Management of Human Capital in their repertoire of administrative practice to develop their innovative potential and act competitively in the current and future scenarios. The basis for maintaining the competitive development of a company in the market is sidewalk in its internal resources, represented by different forms of knowledge. The strategic role is to manage actions to create and disseminate this knowledge within the company. In this sense, discusses the ways in which the management of knowledge can contribute to the establishment of a competitive advantage, sustainable, for businesses. When the culture of a company has a concern about their employees, or human capital, this already has a large step in relation to

---

\* Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIFIL – Centro Universitário Filadélfia (2006), Pós Graduada em MBA em Gestão e Estratégia Empresarial pela UNIFIL – Centro Universitário Filadélfia (2008). e-mail:velumar21@yahoo.com.br

competitors who do not value this variable as important for the survival and success of the organization.

KEYWORDS: Human Capital, Competitive Advantage, People Management and Intellectual Capital.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas (FISCHER, 1992).

Verifica-se que nas últimas décadas, gradativamente, vêm ocorrendo mudanças na sociedade que geraram um processo de globalização mundial, com rápido avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicações, e também outras transformações que sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo (CORRÊA, 2004).

Segundo Drucker (2003) considerando as rápidas e intensas mudanças que atingem as organizações atuais é ao mesmo tempo difícil e arriscado identificar as peças fundamentais da estrutura de qualquer organização. Da estratégia de mercado e da tecnologia da informação às alianças globais e estratégicas, a arte da previsão tem sido bem mais complicada e incerta. O autor nos remete à era agrícola, quando a terra era fundamental para estabelecer vantagem estratégica e econômica. Com o advento da revolução industrial, a vantagem econômica passou para quem controlava a principal fonte de energia, o motor. No entanto, a transição para o futuro exigirá uma fonte de energia bem mais complexa de administrar que é o capital humano.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a importância do capital humano como forma de diferencial competitivo nas empresas. Os objetivos específicos são:

- Destacar o papel das pessoas na obtenção de resultados nas empresas;
- Mostrar a importância da gestão de pessoas nas organizações;

- Valorizar o capital humano;
- Identificar as características do novo gestor.

## 2 CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Entende-se por capital humano toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados e gerentes. O capital humano inclui também a criatividade e a inovação organizacional, observando-se com que frequência novas idéias são geradas dentro da empresa, ou com que frequência estas idéias são implementadas, ou ainda qual o percentual de sucesso na implementação destas idéias. Resumidamente, o capital humano é aquilo que as pessoas levam para a casa no final do expediente (STEWART, 1998).

Fonseca (1995, p. 72) afirma que com a teoria do capital humano, passou a se considerar que o conhecimento e a qualificação profissional dos indivíduos não poderiam ser simplesmente excluídos das teorias de crescimento econômico e nem ser considerado de forma simplificada e generalista:

Os recursos humanos - a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a disciplina e o hábito de agir no recente tendo em vista o futuro – são fatores de produção pelo menos tão importantes para a criação de riqueza quanto qualquer outro tipo de capital. Ao contrário do que acreditavam os teóricos do desenvolvimentismo, para os quais a acumulação de capital físico no setor industrial era a chave do crescimento, a tendência do mundo moderno é clara no sentido de tornar o cérebro humano cada vez mais, o fator decisivo para o sucesso econômico.

Como já dizia o economista inglês Alfred Marshall (*apud* FONSECA, 1995, p. 69-70), “o mais valioso de todos os capitais é aquele investido no ser humano”. Os investimentos em capital humano tornam-se importantes, então, porque possibilitam às empresas uma sensível melhoria do grau de capacitação de seus trabalhadores e técnicos, aumentando assim a sua satisfação e o seu grau de dedicação, o que se refletirá nos níveis de produtividade e qualidade como também na própria capacidade inovadora da empresa, pois, a competitividade e a lucratividade não são conseguidas

somente mediante processos, mas, sobretudo, por intermédio de pessoas. Na sociedade da informação, são elas, as pessoas, que fazem a diferença (BIRCHAL, 1997; DAHLMAN, 1993).

Davenport (1998) reconhece que os aspectos intangíveis que adicionam valor aos produtos e serviços são todos baseados em: conhecimento, habilidade técnica, projeto de produto, apresentação de *marketing*, criatividade e inovação. Ao contrário de ativos materiais que se depreciam à medida que são utilizados, o ativo do conhecimento é ilimitado, pois cresce quando é estimulado e utilizado: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com a sua fonte, bem como com seu receptor.

As empresas necessitam perceber que os seres humanos em seu trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos, eles próprios são os ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da cooperação. São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem o valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos. “Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los, formam uma parte principal do valor de qualquer empresa tanto quanto ou mais que os outros ativos como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual” (PONCHIROLI, 2000).

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CAPITAL HUMANO

A conceituação de conhecimento é algo que vem sendo estudado há séculos. Não entraremos nos aspectos epistemológicos do conhecimento uma vez que isso nos levaria a um estudo extensivo do assunto. Um conceito extraído de Davenport e Prusak (1998, p. 6) diz que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Essa conceituação de Davenport e Prusak (1998) leva à reflexão do conhecimento pessoal, como algo oriundo das experiências, e do organizacional como algo já explicitado por meios de relatórios, documentos, bancos de dados. Já Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam o lado humanístico do conhecimento e o desafio de extração ou criação do conhecimento das pessoas que está calcado nas experiências individuais e em todos os modelos mentais existentes.

Stewart (1997) enfatiza que nem todas as habilidades contidas nas pessoas possuem igual valor para a organização e que para gerenciar e desenvolver o capital humano, a empresa deve claramente identificar quais as pessoas que possuem habilidades proprietárias e cujo conhecimento contribui estrategicamente para a criação de valor pelo qual os clientes pagam. Assim, os talentos deverão ser cuidadosa e rigorosamente selecionados considerando as competências que possuem alinhadas às competências essenciais que sustentam o negócio da organização, sua capacidade empreendedora e comportamento inovador.

O que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. O conhecimento não é algo novo. Novo é o reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. Hoje as empresas precisam aprender a gerenciar o conhecimento (BOLGAR, 2002, p. 1).

Para Chiavenato (1999), O principal produto da área de Gestão de Pessoas é garantir que a empresa possua um conjunto de talentos humanos plenamente identificados com a missão e a visão da organização e, conseqüentemente, disposto a ajudá-la a atingir seus objetivos. O esforço interno para que isso aconteça depende de vários fatores, tais como: tarefas estimulantes e ambientes de trabalho motivador. À medida que as organizações utilizam o conhecimento, tornam-se mais aptas a concorrer no mercado competitivo. São as pessoas que trazem valor às organizações através de sua competência e interação mútua, por isso, não devem ser consideradas como custos operacionais e sim, como fonte de receita.

#### 4 CAPITAL HUMANO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Branham, se a empresa valoriza o empregado, investe nas pessoas como a principal fonte de vantagem competitiva e comunica sua visão e missão de forma clara tem como benefícios uma mão-de-obra comprometida, com alto desempenho e possui vantagem competitiva duradoura.

Competir na era do capital humano exige muito trabalho, esforço e determinação. O ser humano com toda a sua potencialidade é a figura principal na formatação destes novos tempos e efetivamente pode fazer a diferença no sentido de construir não só empresas mais ágeis e lucrativas, mas também e principalmente um mundo justo e humano, pois só assim terá valido à pena ter vivido estes novos tempos em que o capital humano é personagem principal desta nossa história (LOUREIRO, 2005).

As empresas perceberam que um dos aspectos mais importantes de sua estratégia, o seu diferencial competitivo, são as pessoas, é o capital humano. De acordo com Friedman et al (2000), “as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização”.

A principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado ou ‘re-engenheirado’. É ao mesmo tempo individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na ‘cabeça das pessoas’ (TERRA, 2001).

Cada vez mais os investimentos em capital humano são vistos como fatores primordiais na determinação dos níveis de produtividade e na vantagem competitiva das firmas. Nesse sentido Crawford (1994, p. 37) salienta que “*as empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa*”.

Brandalize et al (2005), lembra que a organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização, constituem vantagem competitiva que fazem a diferença e a

personalizam. Para que isso aconteça, é necessário às pessoas serem desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback e possam externar suas opiniões.

## 5 VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS

Os fatores críticos de sucesso de uma Organização residem muito mais na sua capacidade de desenvolverem relações sustentáveis com os seus Clientes, de inovarem e criarem produtos e serviços que respondam a necessidades emergentes, de customizarem produtos e serviços com elevada qualidade, a custos reduzidos e no menor espaço de tempo possível e de mobilizarem as capacidades dos Colaboradores para melhorarem continuamente os seus processos de trabalho (KAPLAN E NORTON, 1996).

Segundo Peres, a globalização está fazendo com que as empresas, sem as proteções oficiais das reservas de mercado, tenham que se ajustar à nova economia. Precisam adequar seus custos e aumentar a produtividade para serem competitivas. Por isso, muitas empresas já estão pensando em seus funcionários operacionais, administrativos e administradores, não mais como simples “recursos humanos”, mas sim, como “capital humano”. Esse novo enfoque enfatiza que as pessoas são parte crucial de uma empresa e como tal, têm necessidade de serem desenvolvidas, gerenciadas e tratadas com o mesmo respeito distinguido a todos os outros capitais.

A vantagem competitiva encontra-se não somente no cabedal de conhecimentos que a empresa possui e gerencia, mas fundamentalmente em sua capacidade de articular o Capital Humano entre os diversos atores da rede de valor da organização, de forma que estes possam redundar na criação de novos conhecimentos e seus subprodutos: soluções inovadoras. Para que isto ocorra, é necessário que as empresas incorporem, na gestão estratégica do capital humano e da inovação, práticas administrativas que contemplem as competências de todos os participantes da empresa ampliada, e criem e capturem mais valor da inovação através de parcerias estratégicas e acordos colaborativos (JONASH & SOMMERLATE, 2001).

Terra (2001, p. 82) defende a proposição de que:

A principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado ou 're-engenheirado' (grifo do autor). É ao mesmo tempo individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na 'cabeça das pessoas' (grifo do autor).

A capacidade das organizações em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimentos organizacionais para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, se traduz em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado de acordo com este autor. Ele complementa esta visão afirmando que, para o conhecimento ser sistematicamente criado, toda a empresa precisa desenvolver uma cultura inovadora, e que a alta direção necessita reconhecer que “[...] o grupo encarregado da inovação precisa ser inspirado, protegido, nutrido e provido com autonomia e recursos (tempo, pessoas e capital)” (TERRA, 2001, p. 16).

## 6 MÉTODO

### 6.1 Fonte

Foram selecionados para análise 05 artigos sobre o tema Capital Humano publicados na Revista de Administração de Empresa (RAE) no período de 2000 a 2008.

### 6.2 Procedimentos

A revista RAE foi escolhida como fonte de pesquisa por ser uma revista de publicação científica reconhecida na área de Gestão Empresarial. Inicialmente os artigos foram pesquisados através da internet nos sites [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br) e [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica) e na biblioteca do Centro Universitário Filadélfia – UNIFIL, na revista RAE – Revista de Administração de Empresas, onde foi possível identificar todos os artigos publicados entre os anos de 2000 e 2008 que continham em seu título,



palavras-chave ou resumo a expressão “capital humano”, “gestão de pessoas”, “capital intelectual” ou “vantagem competitiva”.

A primeira seleção resultou em 09 artigos. Com a identificação dos artigos os mesmos foram impressos e lidos. Após a leitura dos artigos foi possível constatar que alguns deles embora tivessem a expressão “capital humano”, “gestão de pessoas”, “capital intelectual” ou “vantagem competitiva” inseridas em seus títulos, resumos ou palavras-chave o artigo em si não era direcionado ao problema de pesquisa proposto para este trabalho. Em função disto estes artigos foram descartados e uma nova seleção de artigos realizada. Após este estudo os artigos selecionados foram:

A GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONECTANDO ESTRATÉGIA E VALOR PARA A EMPRESA

WILLIAM SAMPAIO FRANCINI. RAE revista de administração de empresas. V. 1, n. 2, 2002

RESUMO:

Novas Tecnologias de Comunicação e Informação trazem possibilidades e questões ainda não exploradas a respeito da gestão do conhecimento nas organizações, tanto convencionais como virtuais. As tendências na direção de automação e virtualização devem ser consideradas sob seus aspectos estratégicos, tais como a obtenção de vantagem competitiva através do uso combinado destas tecnologias, a gestão de conhecimento e o aprendizado organizacional. Aspectos específicos relacionados às estratégias de geração, retenção e disseminação do conhecimento, das próprias organizações e respectivos colaboradores, assim como sua dinâmica e possíveis impactos sobre os resultados das empresas, consistem na preocupação central deste trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento, capital intelectual, aprendizado organizacional, tecnologia da informação, valor.

CAPITAL HUMANO E TI GERANDO VANTAGEM COMPETITIVA

MARCELO MARQUES, SYLVIO LAZZARINI NETO. RAE revista de administração de empresas. V. 1, n. 2, 2002

RESUMO:

Há fortes controvérsias quanto ao uso da tecnologia da informação e os resultados desses investimentos. Resulta ou não em vantagens competitivas? Como tornar convergente o treinamento e a valorização do capital humano com investimentos em tecnologia da informação? É possível gerar vantagens competitivas através da sincronia entre esses dois fatores? Fundamentado nos estudos de Michael E. Porter, este baseado nas idéias originais de Paul Milgrom e John Roberts (1990 e 1995), o presente trabalho propõe uma inovação em gestão administrativa com base nesse

contexto, buscando mostrar que investimentos em TI e capital humano devem ser realizados conjuntamente, sob pena de ocorrer perda de eficiência no processo e, conseqüentemente, frustrações com os resultados obtidos.

PALAVRAS-CHAVE: Capital humano, tecnologia da informação, vantagem competitiva, gestão do conhecimento e serviços.

#### COMPROMETIMENTO NO TRABALHO E SUA SUSTENTAÇÃO NA CULTURA E NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

LIVIA DE OLIVEIRA BORGES, ANA MARIA DE SOUZA LIMA, ELSON CUNHA VILELA, SUERDA DA SILVA GUEDES MORAIS. RAE revista de administração de empresas. V. 3, n. 1, 2004

#### RESUMO:

O artigo relata uma pesquisa empírica desenvolvida, numa perspectiva psicossocial, numa biblioteca universitária. Objetivou explorar como a variabilidade do comprometimento dos empregados no trabalho estava sustentado em aspectos da estrutura da organização e do comportamento organizacional (motivação, valores organizacionais, satisfação, significado do trabalho). Desenvolveu-se a pesquisa durante o primeiro trimestre do ano de 2002, quando se aplicaram diversas técnicas de coleta de dados (análise documental, observação, entrevista e aplicação de questionários estruturados) e, por conseqüência, várias técnicas de análise de dados entre as quais técnicas quantitativas (por exemplo, correlações). Encontrou-se que dificuldades motivacionais, insatisfações salariais e com promoções, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira atualizado não permitiam as atitudes comprometidas se concretizarem no comportamento organizacional dos participantes das amostras de estudo. Ações de gestão, como a institucionalização de espaços de participação e investimento na gerência média, podem ajudar a superar os problemas identificados.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional, entrevistas, análises quantitativas, comprometimento no trabalho, estrutura organizacional.

#### GESTÃO DO CONHECIMENTO E DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

ADRIANE VIEIRA, FERNANDO COUTINHO GARCIA. RAE revista de administração de empresas. V. 3, n. 1, 2004

#### RESUMO:

O presente artigo trata das mudanças no sistema de gestão de pessoas, em organizações guiadas pela gestão do conhecimento e competências. Seu objetivo é descrever e analisar as novas formas e conteúdos dos processos de seleção e formação dos trabalhadores, colocadas em curso numa organização do setor automotivo que investe no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, a fim de mantê-los articulados com as mais recentes inovações microeletrônicas. Foram realizadas 26 entrevistas nas áreas de fabricação de motores, manutenção, regulação de ferramentas e desenvolvimento organizacional. Os

resultados mostram a gestão do conhecimento e das competências articuladas, as formas estratégicas de selecionar os trabalhadores mais flexíveis, prever sua capacidade de adaptação e desenvolver a formação de mão-de-obra fora do padrão-massa. Assim, investe-se naqueles que verdadeiramente interessam ao processo, a fim de reduzir custos operacionais, ao mesmo tempo em que são desenvolvidos sistemas motivacionais capazes de gerar envolvimento, integração e comprometimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento, gestão de competências, inovações tecnológicas, seleção, treinamento.

### PROFISSIONAIS MAIS COMPETENTES, POLITICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO MAIS AVANÇADAS?

ANDERSON SOUZA SANT'ANNA. RAE revista de administração de empresas. V. 7, n. 1, 2008

#### RESUMO:

Este trabalho apresenta resultados de pesquisas conduzidas com o propósito de investigar até que ponto a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas encontra-se acompanhada por uma evolução de políticas e práticas organizacionais que as sustentem. Utilizando como referencial teórico a Abordagem de Avaliação da Modernidade Organizacional e uma revisão das abordagens anglo-americana e francesa sobre a Competência, o estudo compreende a apresentação e análise comparativa de achados de três levantamentos empíricos. Após tratamento do conjunto dos dados, por meio de técnicas estatísticas multivariadas e descritivas, constata-se que a demanda por competências não tem sido acompanhada, em mesmo nível, por uma modernidade de políticas e práticas de gestão, sugerindo a necessidade de ambientes organizacionais mais aderentes aos novos perfis profissionais requeridos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências, competências individuais, modernidade organizacional, políticas e práticas de gestão, gestão de competências.

## 7 DISCUSSÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE

Após o estudo dos artigos foi possível verificar que as empresas estão percebendo que a mudança de estratégia é inevitável. Pode-se afirmar ainda que, o capital humano está totalmente ligado ao sucesso ou ao fracasso das empresas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pôde perceber no decorrer do presente trabalho, os investimentos em capital humano têm se mostrado muito importante para o sucesso das empresas. As empresas estão começando a perceber que a nova condição competitiva é a qualificação, a motivação e o engajamento do funcionário. O trabalhador está deixando de ser um simples “apertador de parafusos”, para se tornar parte pensante, pessoas que ajudam as empresas com idéias e sugestões.

Nos dias atuais as empresas estão buscando profissionais formados, treinados e qualificados. Observa-se uma mudança significativa na forma de pensar a capacidade humana no trabalho, influenciada por diversos agentes de mudança como, por exemplo, a globalização, os avanços da comunicação e principalmente pela tecnologia da informação. Na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser uma solução, ou melhor, a maior vantagem competitiva para as empresas. O capital humano deixou de ser custo para se tornar grande fonte de lucratividade.

É muito importante lembrar, que as empresas estão começando a perceber a necessidade da mudança, mas falta muito para que o capital humano receba o valor necessário e seja reconhecido como um grande diferencial para o sucesso das empresas.

As empresas que tiveram maior facilidade para reconhecer a grande fonte de riqueza que o capital humano representa, com certeza estão na frente em relação àquelas que ainda estão começando a perceber ou ainda àquelas que não entenderam a importância da mudança, do reconhecimento do colaborador.

Com a globalização as mudanças são constantes no novo ambiente de mercado assim as empresas precisam procurar soluções e suportes para desenvolver com eficácia e competitividade suas atividades. O interesse pelo capital humano tornou-se o diferencial nas organizações envolvidas neste processo de globalização.

No entanto, através da pesquisa para realização deste trabalho, ficou claro que, apesar de muito se falar em capital humano, valorização do funcionário, plano de cargos e salários, existe muito pouco artigo científico publicado sobre o assunto.

Mas uma coisa é certa, todos os caminhos nos levam a crer que o ser humano é o ativo mais importante de todas as organizações. E que em breve este ativo

será reconhecido como fonte geradora de riqueza e muito sucesso para todos os tipos de empresas.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de Talentos. As Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira, 1991.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

GRACIOLI, Clarissa. *Impacto do capital intelectual na performance organizacional*. Rio Grande do Sul, 2005. Tese (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria Centro de Ciências Sociais e Humanas Programa de Pós-graduação em Administração

KLEIN, David A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PELLICIARI, Marcos Roberto de Mendonça. *Criatividade e seu desenvolvimento como capital humano e como condicionantes de vantagem competitiva: aspectos do discurso de gerentes de lojas de redes comerciais*. São Paulo, 2001. Monografia (Especialização). Universidade de Taubaté

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTANA, Anderson Souza. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *RAE revista de administração de empresas*. V. 7, n. 1, 2008

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

STOCHI, Andréa Cristian. *Gerenciamento do capital humano nas empresas*. São Paulo, 2000. Monografia (Especialização). Universidade de Taubaté.