

DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

Antonio ROSA JUNIOR¹

Resumo

O presente trabalho objetiva demonstrar a importância dos treinamentos a partir do seu conceito e implicações para o desenvolvimento do capital humano para uma gestão de Recursos Humanos eficiente; bem como, analisa a definição de desenvolvimento humano e os principais fatores para sua efetivação numa empresa. A organização almeja conseguir a construção contínua de capital humano, ainda mais quando chegamos no tem que o capital intelectual se torna o ativo mais valioso das organizações e, para tanto, é importante que exista planos de desenvolvimento humano, elaborados com inteligência e alinhados ao planejamento estratégico da organização, de modo sejam atendidas as necessidades atuais e futuras de cada uma das células organizacionais. Realizamos o estudo através de pesquisa bibliográfica.

Palavras-Chave: Treinamento; Desenvolvimento; Gestão de Recursos Humanos; Capital Humano.

1. Introdução

Na sociedade do conhecimento o processo de aprendizagem é fundamental para transformação da organização e seu desenvolvimento. As pessoas o ponto chave desta realidade. Ao desenvolverem suas competências podem atuar de forma eficiente na produção do conhecimento crítico. As competências podem ser mapeadas e os empregados orientados, através da construção do perfil profissional, ligando-o a melhor função a ser desempenhada. Essas competências são conhecidas na aprendizagem como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Uma empresa deve focar a excelência em suas ações atuando em sinergia com objetivos organizacionais e afinidade a sua missão, para isto precisa de uma eficiente gestão de recursos humanos, não apenas habilitada a gerir situações burocráticas e efetuar recrutamento de profissionais aptos, mas sim uma gestão de

¹ Especialista em Administração – FATIN; Especialista em Pedagogia Empresaria – CUBM. Bacharel em Administração – FATIN; Licenciado em Pedagogia – FAK. Professor no curso de Bacharelado em Administração na FATIN.

Recursos Humanos que habilite a mão de obra interna promovendo novas competências aos colaboradores e maximizando o potencial de cada um, promovendo geradores de resultados e disseminadores de conhecimento.

Com isto, abordaremos o contexto histórico de gestão de recursos humanos, políticas de desenvolvimento humano nas organizações, o treinamento como ferramenta de desenvolvimento humano e organizacional. Para isto utilizaremos as abordagens de autores como Drucker (2008), Dutra (1996), Fleury (2001), Ulrich (2003) entre outros.

O propósito deste artigo é demonstrar que o sucesso organizacional pode partir do desenvolvimento do capital humano e demonstrar que a Gestão de Recursos Humanos é uma propulsora dos resultados organizacionais ao exercer o papel de formador de capital humano na organização.

2 Contornos históricos acerca das organizações na teoria da administração empresarial

As organizações evoluem com o tempo, redefinem seus modelos de capacitação, quebram paradigmas e recebem novos nomes. Muitas empresas desde a década de 60 trabalhavam com departamentos de pessoas, conhecido com o departamento de pessoal.

Crawford (1994), explica que, até a década de 60, a Administração de Recursos Humanos nas empresas recebia meramente as denominações de Departamento Pessoal e Relações Industriais. O foco do departamento de pessoas, pessoal – DP era operacional, fiscalizador, regulador das atividades dos empregados, incluindo contratação e demissão.

Em consequência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica, mas da sociedade, e novas idéias apareceram, como se pode perceber em diversas iniciativas nos Estados Unidos (CHIAVENATTO, 1999).

Segundo Steinmetz (1976 *apud* BOOG, 1999, p. 18) em 1886, cidades industriais como *Cleveland, Chicago e Cincinnati* já possuíam escolas particulares, enquanto que na Filadélfia e Baltimore contavam com escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional. Em paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram escolas na própria fábrica, como aconteceu com a *Hoe & Company* de Nova Iorque em 1872, que devido ao seu alto volume de negócios abriu uma escola para a formação de maquinistas dentro de suas dependências.

Com o surgimento da teoria das relações humanas ficou mais fácil entender o novo formato proposto pelas empresas com a criação dos recursos humanos – RH, focado em atividades como seleção, definição de cargos e salários, treinamento, benefícios, etc.

Com a gestão dos Recursos Humanos passa-se a entender a mudança de Recursos Humanos para unidade de negócio, gestão de recursos humanos, gestão de pessoas. A preocupação passa ser interna e externa. Os seus resultados devem ser observados muito além da redução de custos e da otimização de atividades de administração de funcionários.

Em outras palavras, o RH passa a produzir resultados tanto operacionais quanto em conhecimento para toda a empresa, resultados estes que se convertem em financeiros. Qualquer mudança vem a influenciar o comportamento dos Recursos Humanos na organização. As tendências futuras do mundo dos negócios se traduzem até mesmo na terminologia que passa a ser adotada com relação ao desenvolvimento de recursos humanos (BOHLANDER, 2003).

A atual tarefa de RH consiste em alcançar a excelência organizacional, defende Ulrich (2003), que posiciona o RH como parceiro estratégico no negócio da organização, sob quatro perspectivas, fazendo analogia à metodologia do BSC – *Balance Score Card*.

a) a empresa contrata e remunera pessoas, mas não se empenha em atrair os melhores ou em desenvolver empregados excepcionais - perspectiva do pessoal; b) a empresa usa bônus, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensar os que apresentam alto e baixo desempenho - perspectiva da remuneração; c) os gerentes vêem os empregados como ativo estratégico, mas não investem na reformulação geral dos recursos de RH para alavancar a perspectiva da gerência - perspectiva do processo; d) os executivos de RH e outros vêem o RH como

um sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios (ULRICH, 2003, p. 149).

A empresa gerencia e mede as relações entre estes dois sistemas e o desempenho da empresa - perspectiva do alto desempenho.

O autor ao abordar competências para os profissionais de Recursos Humanos, cita como competências emergentes:

a) demonstração de credibilidade pessoal;

b) capacidade de gestão da mudança;

c) capacidade de gestão da cultura;

d) domínio das práticas de RH;

e) conhecimento do negócio; f) gerenciamento do desempenho estratégico de Recursos Humanos (ULRICH, 2003).

Quanto às competências de gestão de pessoas, são as seguintes: conhecimentos básicos da legislação de trabalho, de planejamento, de sistemas de informação de Recursos Humanos, de Gestão da mudança, de comunicação organizacional, de medição, etc (SENGE, 2004); (SAVIOLI, 1999).

Ainda, Ulrich (2003) divide a competência em gerenciar estrategicamente o Recursos Humanos em quatro dimensões:

a) raciocínio causal crítico – os profissionais de RH devem pensar em termos causais, para que possam avaliar como o RH impulsiona o desempenho da empresa;

b) compreensão dos princípios da boa mensuração;

c) estimativa das relações causais (entre RH e o desempenho da empresa), tornada possível pelo pensamento causal e pela compreensão dos princípios de mensuração;

d) comunicação dos resultados do desempenho estratégico de RH aos gerentes de linha seniores (ULRICH, 2003).

De acordo com o autor, devem-se integrar as quatro competências ao gerenciamento estratégico, pois podem e devem ser mensuradas e aplicadas de forma crítica e estratégica na organização. Após essa integração a organização passa a perceber a importância do RH, não mais como operacional e sim estratégico. Ele passa a fornecer práticas de recursos humanos, gera mudança na cultura, e também tem credibilidade pessoal para fazer tudo isso.

Já segundo Argyris (1992 *apud* BOOG, 1999, p. 18) nos anos 70, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais continuamente de atualização e aprendizagem do que a autoridade gerencial.

3 Políticas de desenvolvimento de carreira nas organizações

Cada empresa é única e difere umas das outras, não somente porque cada uma não só investe nas principais lideranças, mas também em sua base operacional, que ocupa a maior parte do quadro funcional e assim proporciona a esses funcionários a perspectiva de crescimento dentro da empresa.

Segundo Drucker (2008), para a obtenção de eficiência e eficácia, cada empresa deve elaborar e manter sempre atualizado o plano de carreira de seus colaboradores.

As competências de desenvolvimento devem estar contidas na política de treinamento e desenvolvimento que deve cumprir todos os requisitos necessários para o desempenho do funcionário e manter o acompanhamento e controle das atividades realizadas internamente quanto externamente, a fim de que se possam formalizar as evidências requisitadas pela política da empresa como o levantamento de necessidades, a programação, a execução e a avaliação dos treinamentos.

Entende-se, que a maioria dos profissionais do mercado atual, quando entram numa empresa, tem em mente um plano de carreira, onde vislumbram um crescimento dentro da organização. Assim, a empresa deverá ter em seus planos programas internos de formação de capital humano a partir do treinamento e desenvolvimento, visando desenvolver os seus funcionários.

Segundo Dutra (1996), quando as pessoas falam de planos de carreira, têm em mente planos que deixam absolutamente claras as possibilidades de desenvolvimento profissional ou apontam com precisão o horizonte profissional. Associando-se, portanto, à idéia de plano de carreira a idéia de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que, se trilhada pela pessoa, a conduzirá ao sucesso, à riqueza e a satisfação profissional.

O plano de carreira é uma realidade holística, onde, tanto o funcionário quanto a organização buscam realização e satisfação. "O plano de carreira é o desenho de como as pessoas se movimentam dentro de uma organização" (STAHELIN 2007, p.16).

Portanto, o crescimento profissional de cada funcionário só dependerá dele, de seu desempenho, esforço e vontade própria, porém, se é um profissional acomodado, que já está satisfeito com o que tem, ficará estagnado naquela função.

O plano anual de treinamento e desenvolvimento de capital humano deverá ser contemplado e implantado com o objetivo de atender as demandas de desenvolvimento, criação de competências e melhoria de performance dos funcionários, para que bem preparados conduzam seus processos para obtenção de resultados e com o mercado competitivo a empresa exige melhoria contínua do seu nível de serviço a frente de seus clientes (CASTRO, 2004). Como estratégia a empresa deverá utilizar o treinamento e desenvolvimento como um diferencial das demais concorrentes.

De acordo com Chiavenato (1999, p.294) "O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações".

É importante lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

A política de treinamento e desenvolvimento é compreendida como atividades de melhoria e desenvolvimento das competências organizacionais, que deve ser usado como um recurso para esta finalidade. Trata-se de um investimento que deve dar retorno à empresa e que produza impacto positivo nos resultados de trabalho.

Sendo o treinamento todas as atividades programadas de curto e médio prazo que tem como objetivo o ensinamento de técnicas e operações de trabalho que criam ou desenvolvem competências pela aquisição de conhecimentos e habilidades, a fim de que os indivíduos treinados sejam capazes de atuar com novas performances profissionais.

Para Marras (2000), o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Através de programas de treinamento e desenvolvimento a empresa deverá buscar criar as competências necessárias para o desenvolvimento do trabalho e assim gerar o resultado esperado através das competências a serem desenvolvidas como aponta Marras (2001):

- **Atualização técnica e comportamental**, onde os funcionários se atualizarão tanto nos processos que desenvolvem nos seus cargos, quanto no comportamento profissional com seus colegas de trabalho ou possíveis clientes.
- **Liderança**, transformando-o numa equipe que gera resultado, então todos terão que possuir as habilidades de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que suas equipes contribuam para alcançarem os objetivos da organização.
- **Comportamento ético e estímulo ao bom relacionamento entre as pessoas**, para que estejam preparados a exercer de forma correta a função a eles atribuída, que sempre respeitem, sejam

honestos, tolerantes, flexíveis e que estimulem ao bom relacionamento com seus colegas de trabalho.

- **Solução de problemas**, terem a essência para solucionar os problemas que ocorrem no dia a dia e corrigir rapidamente qualquer erro.
- **Comunicação**, levar o indivíduo a melhores padrões funcionais, transferindo produtividade e satisfação nos relacionamentos e nas lideranças, identificar os fatores que interferem na qualidade da comunicação pessoal, aplicar ferramentas na condução da clareza nas informações, na qualidade e permitir o aperfeiçoamento da comunicação.
- **Serviço ao cliente**, mostrar aos participantes situações reais, que são exigência dos clientes como disponibilizar o produto no momento desejado, entregas rápidas, passar informações confiáveis em tempo real, oferecendo flexibilidade, horário, embalagem integras e serviços especiais.
- **Planejar e coordenar suas atividades de trabalho**, para que possam aprender a utilizar melhor o tempo e assim atender as expectativas da empresa. Sendo assim, com uma política voltada para o desenvolvimento de carreiras, o treinamento e desenvolvimento, patrocinados pela escolarização aumenta o leque de opções do empregador para a escolha de seus empregados, oportunizando a este (empregador) adotar critérios de seleção que leve em conta o aspecto motivacional que mais se aproxima da estrutura e mecanismos de incentivo da empresa.

4 Importância do treinamento e suas implicações para o desenvolvimento do capital humano

Treinamento e desenvolvimento humano (T&D) é uma expressão muito utilizada pelo RH das empresas, pois é considerada uma ferramenta importante no processo de educação dos colaboradores (STAHELIN, 2007). Observa-se que os dois elementos, treinamento e desenvolvimento passam a ser interpretados como

uma única palavra, expressão, T&D para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.

Alguns autores a exemplo de Marras (2001) consideram o treinamento como uma preparação técnica, de curto prazo, atuação na tarefa de forma imediata, enquanto desenvolvimento está ligado a um processo macro de aprendizagem e ele é aplicado em médio e longo prazo.

O Treinamento e Desenvolvimento nas organizações cresceram a ponto de ser constituído pelo RH como uma das suas áreas de desenvolvimento profissional. Para muitos existe uma distinção entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento humano.

Na prática costuma-se diferenciar o treinamento do desenvolvimento profissional. Na verdade, esta diferenciação é conceitual e sutil, pois se prende mais ao enfoque dado e ao seu período de abrangência (MARRAS, 2001).

Para Bohlander (2003), o termo treinamento é utilizado de forma casual para descrever os esforços da empresa para estimular o aprendizado de seus empregados. O treinamento possui orientação à tarefa, e um programa de desenvolvimento oferece ao treinando uma macro-visão do *business*.

Segundo Marras (2001) a definição de Treinamento e Desenvolvimento apresenta-se como desenvolvimento gerencial e deveria ser denominada de desenvolvimento de talentos, já que as organizações atuam em todo efetivo: diretores, supervisores, encarregados etc.

Todo o processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não apenas em processos, partindo-se do pressuposto de que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para assumir maiores responsabilidades na organização em que atua.

As organizações mapeiam as competências a serem desenvolvidas utilizando práticas, ferramentas que identifiquem as demandas na aprendizagem interna.

Através de eventos como *workshops*, debates, leituras programadas, sessões de *brainstorming*, seminários, etc., abordando temas da atualidade, o desenvolvimento reforça a visão holística do mundo dos negócios para transformar o atual capital humano em um verdadeiro profissional atualizado, pronto para atender às demandas do mercado (STAHELIN, 2007).

Na economia atual, baseada em conhecimento, as empresas estão demandando encomendas de aprendizado em tempo real, *Just-in'time*, contribuindo para a evolução do ensino interativo.

De acordo com Marras (2001) todo programa de desenvolvimento deve estar alinhado: a) metas de resultados de médio e longo prazos; b) ao interesse individual do empregado (funcionário). Desta forma apresentada, o RH passa a ter papel fundamental e estratégico com uma de suas atividades, T&D, na formação dos empregados. Um programa de treinamento estruturado precisa ter claramente suas etapas definidas para que atinja um bom nível de aprendizagem.

Para Chiavenato (1999, p.294), o conceito de treinamento apresenta significados distintos. Recentemente passou-se a refletir o treinamento considerando-o um meio para alavancar o desempenho do trabalhador.

O treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio (MARRAS, 2001).

Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

De acordo com Scott, *apud* Eboli (1998), a competência, numa definição simplificada é resultante de três fatores básicos: - Conhecimentos: relacionam-se à

compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer. - Habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo.

É o poder fazer. - Atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu conhecimento. É o querer fazer. A gestão por competência e a gestão do conhecimento possibilitam a construção de competências críticas: aquelas que vão diferenciar a empresa estrategicamente no mercado em que atua (EBOLI, 1998).

Nessa condição a formação profissional deu um novo salto qualitativo ao tornar-se uma alternativa para a autoridade gerencial na cadeia de eventos da eficácia. É por isso que os programas de formação e atualização profissional tornam-se metas essenciais do sucesso nos negócios.

O processo de avaliação das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento compreende a pesquisa e análise pela qual podemos detectar um conjunto de demandas cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho, existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do empregado e as experiências do cargo. (MARRAS, 2001) Esta fase detecta carências em dois cenários: o reativo (representando situações em que a necessidade já existe, ocasionando problemas reais) e o prospectivo (no qual o treinamento age com vistas às metas e objetivos futuros a serem atingidos, adiantando-se a problemas e acontecimentos).

Segundo Bohlander (2003), esta etapa compreende a análise: a) da empresa (do ambiente, estratégias e recursos para determinar onde enfatizar o treinamento); b) da tarefa (das atividades a serem executadas a fim de determinar os conhecimentos, habilidades e aptidões exigidas); c) da pessoa (do desempenho, conhecimentos e habilidades, a fim de se determinar quem precisa de treinamento).

Treinamento é um ato que oferece os meios para o aprendizado. De acordo com Chiavenato (1999), o treinamento é um processo educacional que é aplicado de forma organizada e sistemática, através do qual os treinandos desenvolvem competências conforme o objetivos definidos.

No ambiente laboral, não pode opções sobre o treinar ou o não treinar, pois sempre haverá treinamento, nem que seja de forma informal, mesmo quando não exista planos de treinamento nem de formação ou disseminação de conhecimento.

Quando não há treinamentos, o meio de trabalho pode apresentar altos índices de desperdício, ineficiência, falhas humanas, queixas e majoração dos riscos de acidente de trabalho.

Segundo Pontual (*apud* BASTOS, 1991), a educação dirige-se ao homem na sua totalidade, enquanto o treinamento volta-se para a situação do trabalho. Para Joder (*apud* LOUREIRO, 1997), é um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares.

As empresas têm adquirido o Treinamento e Desenvolvimento como uma das estratégias, mais utilizadas para assegurar o diferencial competitivo das empresas (SNELL, 2003).

Para Davenport (2003), o investimento em formação de talentos dentro da organização lhe dá garantias de retorno por formar profissionais competentes, com ética profissional, excelência operacional, liderança, eficácia e eficiência nos processos o que gera aos seus funcionários motivação ao trabalho de forma a mostrar que a empresa investe para que seu pessoal tenha um plano de carreira e assim justificando um bom desempenho da empresa.

Harazim (2004, p. 29) afirma:

Se há unanimidade nas organizações, é a de que é preciso treinar as pessoas. Qualquer gerente, desde o encarregado de primeira linha até o presidente, não precisa de muito estímulo para desfiar uma série de problemas que não aconteceriam se as pessoas sob sua responsabilidades estivessem melhor preparadas.

Assim, considerando o acima explanado, deve a empresa buscar realizar uma programação de atividades de treinamento e desenvolvimento de capital humano, em que consolida todos os programas de treinamento a serem realizados durante um ano, como se esta consolidação soasse como um instrumento de apoio à gestão, com buscas a focar as etapas a seguir:

Execução – é a avaliação dos treinamentos que dependem das informações dos diagnósticos das necessidades de treinamento e desenvolvimento, execução das atividades, requer o adequado planejamento da coordenação de cada treinamento, antecipando-se a realização dos eventos, cumprindo os procedimentos da execução de treinamentos e tomar as providências necessárias para o sucesso de cada programa, avaliação dos treinamentos, que na situação pós-treinamento é uma das principais ações a serem monitoradas pelas pessoas envolvidas, pois é essencial para avaliação das variáveis positivas ou negativas, é importante para possivelmente efetivar mudanças para melhor desenvolvimento do plano de treinamento, segundo Castro (2004, p. 51) “as avaliações de treinamento podem ajudar a empresa a atingirem muitos objetivos diferentes durante o ciclo de vida de um programa de treinamento”.

Harazim (2004, p. 43), destaca:

Alguns pontos para elaboração dos procedimentos de programas de treinamentos são as consolidações das necessidades identificadas, definição da forma de treinamento, cronograma de execução, elaboração do orçamento e definição dos indicadores de resultados que resultam nas informações do treinando, do superior, variações no desempenho medido e variações nos resultados alcançados.

A gestão de procedimentos e o levantamento das informações necessárias possibilitará compor um material em que é possível fornecer à empresa um registro que pode embasar várias decisões a serem tomadas sobre o plano anual a fim de elaborar um procedimento de treinamento e desenvolvimento que venha a lhe dar maior quantidade de informações necessárias para elaboração, criação e onde a empresa deve priorizar para que forme funcionários com as competências exigidas pelo mercado e as necessidades levantadas para alcançar o melhor resultado.

De maneira geral, as práticas acima implicam no desenvolvimento do capital humano, porque, a melhoria do nível de especialização dos trabalhadores, o aumento das habilitações (adquiridas por treinamento) muitas vezes de proporções crescentes da população e maior acumulação de conhecimento (sejam científicos, gerenciais, artísticos, etc.) são fatores que fazem crescer a economia da empresa. É, portanto, o desenvolvimento do capital humano, o adicional que elevará os rendimentos futuros da empresa, e o investimento próprio para seus rendimentos futuros. (CRAWFORD, 1994).

Assim, há uma nítida analogia entre a produtividade física do capital e a educação, justificando-se o tratamento analítico da educação como capital, isto é, capital humano, posto que se torna parte da pessoa que a recebe.

Crawford (1994) faz observar, que o raciocínio da teoria do capital humano é o seguinte: a) as pessoas se educam; b) a educação tem como principal efeito mudar suas habilidades e conhecimentos; c) quanto mais uma pessoa estuda, maior sua habilidade cognitiva e maior sua produtividade; e d) maior produtividade permite que a pessoa perceba maiores rendas.

Dessa forma, é com educação que se permite passar conhecimento e experiências acumuladas das gerações passadas às novas gerações de maneira e um determinante no progresso das nações desenvolvidas (CRAWFORD, 1994).

O conhecimento e habilidades da força de trabalho de um país é o principal determinante na taxa de crescimento econômico, bem como nos tipos e quantidade de postos de trabalho criados.

Para Silva Filho (2011), à medida que se aumenta o nível de qualificação profissional, mais a pessoa se torna produtiva, mais qualidade, e menos custo de produtos e serviços gerados. Ainda de acordo com o autor acima, atualmente, as nações mais industrializadas têm de 60 a 80% de sua força de trabalho com qualificação profissional elevada. no Brasil, esse percentual é de pouco mais de 1%, o que representa uma quantidade muito ínfima (SILVA FILHO, 2011).

5 Considerações Finais

A formação de capital humano dever ter foco na capacitação profissional e educação continuada. As instituições devem buscar inovar nas formas de capacitar e/ou fomentar a capacitação de profissionais. Esse foco em capital humano qualificado resulta num diferencial competitivo às empresas gerando novos produtos e conquistando novos mercados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BOHLANDER, Chester. **A sociedade pós industrial**. São Paulo: Futura, 2003.

BASTOS, Domenico. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter. **A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo. Sobre administração**. Jan. 2008. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um/>>. Acesso em: 02 abr. 2011.

FLEURY, Maria Teresa. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, Atlas, 2001.

HARAZIM, Peter. In: BOOG, Gustavo G. (coordenador). **Manual de treinamento e desenvolvimento: Um guia de operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

LOUREIRO, Renata. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3 de. São Paulo: Futura, 2000.

SHERMAN, Martius. **Gestão empresarial. Organizações que aprendem**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005. STEWART, T. **Capital Intelectual**. Campus, 2003.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Best Seller, 2004.

SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

SILVA FILHO. Antonio Mendes da. **Capital Humano: necessidade essencial às empresas e diferencial para competitividade**. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br>. Acesso em 15. mai de 2011.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2003.