

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA – MBA

**LAÍS MILLENE FREIRE COSTA**  
**LEONARDO FONSECA ALVES**

**O CAPITAL HUMANO COMO RECURSO ESTRATÉGICO ATUALMENTE NAS  
EMPRESAS: revisão de literatura**

São Luís/MA  
2018

**LAÍS MILLENE FREIRE COSTA  
LEONARDO FONSECA ALVES**

**O CAPITAL HUMANO COMO RECURSO ESTRATÉGICO ATUALMENTE NAS  
EMPRESAS: revisão de literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Administração  
Estratégica - MBA, da Faculdade Laboro, para  
obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Leonor Viana de Oliveira  
Ribeiro

São Luís/MA  
2018

**LAÍS MILLENE FREIRE COSTA  
LEONARDO FONSECA ALVES**

**O CAPITAL HUMANO COMO RECURSO ESTRATÉGICO ATUALMENTE NAS  
EMPRESAS: revisão de literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Administração  
Estratégica - MBA, da Faculdade Laboro, para  
obtenção do título de Especialista.

**APROVADO EM: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Ma. Marla Cristiane Araújo Medeiros  
Faculdade Laboro – São Luís

---

1º Examinador

---

2º Examinador

**O CAPITAL HUMANO COMO RECURSO ESTRATÉGICO ATUALMENTE NAS  
EMPRESAS: revisão de literatura**

**LAÍS MILLENE FREIRE COSTA  
LEONARDO FONSECA ALVES**

**RESUMO**

O objetivo geral do estudo foi apresentar a importância da valorização do capital humano como recurso estratégico atualmente nas empresas e foi realizado pelo método bibliográfico teórico-descritivo. Os autores consultados, entre os quais se citam Andréa Stochi; Antonio Carlos Gil; Francisco José Lacombe e Idalberto Chiavenato, ajudaram evidenciar que os avanços tecnológicos e a competitividade do mercado fizeram emergir o entendimento de que as pessoas, com seus talentos, habilidades e competências, são os principais ativos nas empresas, sendo necessário investir nos funcionários para retê-los.

**Palavras Chave:** Empresas. Capital humano. Gestão do Conhecimento.

**HUMAN CAPITAL: A CRITICAL REVIEW ON THE SELECTION, RETENTION AND  
DEVELOPMENT OF PEOPLE IN THE CURRENT MARKET**

**ABSTRACT**

The general objective of the study was to present the importance of the valuation of human capital as a strategic resource currently in companies and was performed by the theoretical-descriptive bibliographic method. The authors consulted, among them Andréa Stochi; Antonio Carlos Gil; Francisco José Lacombe and Idalberto Chiavenato, helped to highlight that technological advances and market competitiveness have led to the realization that people with their talents, skills and competencies are the main assets in companies and that it is necessary to invest in employees to retain them.

**Keywords:** Companies. Human capital. Knowledge Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Um novo entendimento sobre a importância das pessoas dentro das empresas vem sendo construído e aponta para o desenvolvimento de modelos administrativos mais ágeis e menos hierarquizados onde os recursos humanos devem estar preparados para agir com competência e comprometimento quanto à missão e aos valores corporativos. Hoje, também é notório que o cenário mercadológico é exigente, competitivo e está em constante transformação requerendo mudanças contínuas de paradigmas no sentido de ajustar melhor as estratégias organizacionais para o enfrentamento de desafios.

Neste contexto, a administração de recursos humanos conquistou espaço expressivo e requer atenção apurada dentro das empresas, haja vista que se consolidou o entendimento de que os principais ativos das mesmas são, exatamente, as pessoas, tendo em vista que são estas que planejam e executam as metas que podem conquistar resultados desejados ou, ao contrário, podem inviabilizá-los.

Portanto, a motivação e justificativa para desenvolver a presente pesquisa partiram do interesse em conscientizar administradores empresariais sobre a importância de envidar esforços para captar, desenvolver e reter talentos.

Problematizando qual a importância da valorização do capital humano como recurso estratégico atualmente nas empresas? Foi realizado este estudo bibliográfico, no formato teórico-descritivo onde o objetivo geral da pesquisa foi demonstrar a valorização do capital humano como recurso estratégico nas empresas.

O trabalho se constituiu das seguintes partes: Capital Humano: Uma Revisão Crítica sobre Seleção, Retenção e Desenvolvimento de Pessoas no Mercado Atual; Evolução da Administração de Pessoas; 2.2) Era do Conhecimento: Gestão de Talentos, Habilidades e Competências e, 2.3) Importância de Captar, Desenvolver e Reter Talentos; 3) Considerações Finais e apresenta, ao final, as Referências dos autores consultados para consolidar o objetivo da pesquisa.

## **2 CAPITAL HUMANO: Uma Revisão Crítica sobre Seleção, Retenção e Desenvolvimento de Pessoas no Mercado Atual**

Na história da administração de empresas é possível notar que durante muito tempo, os trabalhadores foram usados como meros instrumentos de produção que, semelhantes ao maquinário, deveriam empenhar todos seus esforços no cumprimento de tarefas pré-estabelecidas por aqueles que os comandavam.

Desta forma, o ambiente de trabalho que prevaleceu até meados do século XIX demonstrava investimentos em pessoas que tivessem boa compleição física e capacidade intelectual obediente para entender e fazer, apenas, o que fosse necessário ao fiel cumprimento das regras e metas pleiteadas pelos patrões.

Entretanto, o mundo dos negócios assumiu contornos desafiadores com o advento da competitividade que vem se expandindo cada vez mais após o fenômeno da globalização. Tudo isto levou os empresários a perceberem que o capital financeiro e os recursos tecnológicos só são úteis na produção de bens e serviços quando as empresas dispõem de conhecimentos e habilidades capazes de aplicá-los estrategicamente melhor do que a concorrência.

A partir de então, admite-se que foi lançado um novo olhar sobre os operários, hoje considerados colaboradores; e novas formas para administrar pessoas nas empresas passaram a vigorar reconhecendo o capital humano como valor prioritário, conforme será abordado neste capítulo.

### **2.1 Evolução da Administração de Pessoas**

Segundo Chiavenato (1997) dois modelos administrativos mereceram destaque na história da administração, tais sejam: - A Administração Clássica que exercia controle sobre os trabalhadores e as máquinas no intuito de maximizar a eficiência de ambos nos processos de produção de bens e serviços; e a Administração Burocrática que concebia o trabalhador apenas como um meio de produção que deveria executar tarefas pré-estabelecidas sem interferir com quaisquer sugestões ou adaptações provenientes de ideias ou criatividade próprias, tendo, portanto como único propósito ajustar os meios (estrutura organizacional e pessoas) aos fins desejados.

Os padrões administrativos que restringiam a iniciativa dos trabalhadores mantendo-os subordinados a regras e hierarquias em prol de lucratividade, conseguiram alavancar o crescimento das empresas. Porém as manobras que ousavam explorar, automatizar e até mesmo desumanizar os trabalhadores foram fortemente impactadas por mudanças tecnológicas desde o início da Revolução Industrial (Século XVIII) fazendo nascer gradativamente uma nova relação entre capital humano e trabalho no mundo todo (STOCHI, 2000; CHIAVENATO, 1997).

Segundo Gil (2001) teóricos, empresários e empregados contribuíram muito para o desenvolvimento da administração de empresas e de pessoas, conforme demonstram marcos históricos do Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da Administração de Pessoas

Movimento/ Origem	Foco
<p><b>Administração Científica</b>            Frederick W. Taylor (Estados Unidos, 1856-1915). Taylorismo.</p> <p>Henri Fayol (França, 1841-1925)            Fayolismo.</p> <p>Henry Ford (Estados Unidos, 1863-1947).</p>	<p>Coordenar esforços para aumentar lucros.</p> <p>Capacidade técnica dos subordinados a partir dos princípios: - Conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.</p> <p>Produção em massa, boa remuneração e jornada de trabalho compatível.</p>
<p><b>Escola das Relações Humanas</b>            Elton Mayo (Estados Unidos, 1890-1949).</p>	<p>Considerar influência dos fatores psicológicos e sociais sobre a produção;            Valorizar a comunicação, a motivação, a liderança e a supervisão.</p>
<p><b>Relações Industriais</b>            Sindicatos de Trabalhadores. Segunda Guerra Mundial (a partir de 1950).</p>	<p>Melhorar condições de trabalho e conceder benefícios.</p>
<p><b>Administração de Recursos Humanos</b>            Teoria Geral dos Sistemas (Ludwig von Bertalanffy, Alemanha, 1901-1972). (a partir de 1960).</p>	<p>Abordagem sistêmica: interdependência das partes, ênfase no processo, probabilismo, concepção multicausal, multidisciplinaridade, caráter descritivo e multimotivacional, participação, abertura e ênfase nos papéis.</p>
<p><b>Gestão de Pessoas</b>            Globalização da economia, evolução tecnológica e das comunicações e competitividade. (a partir de 1990).</p>	<p>Conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência.</p>

Fonte: GIL, 2001, p. 18-23. Adaptado pelos Autores.

Sobre a evolução da administração de pessoas é coerente reportar que segundo Stochi (2000) o desejo de conduzir as empresas para atingir resultados cada vez melhores estimulou os administradores de empresas a idealizar estruturas horizontais (departamentos) e verticais (hierarquias) nos organogramas de forma que a atividade humana e o maquinário ideal pudessem ser definidos e coordenados com mais precisão. Delineou-se, assim a estrutura piramidal onde os níveis superiores (de cabeças pensantes) detinham o poder de decisões e os níveis da base (pessoas e máquinas não pensantes) eram comandados como ativos que apenas executam tarefas.

Ainda sobre o Quadro 1, apresenta-se o pensamento de Mildeberger (2010) para esclarecer que a visão metódica e mecanicista que subordinava os trabalhadores a ideias de controle, tarefa e obediência foi se tornando obsoleta e, aos poucos, abriu espaço para estruturas organizacionais mais participativas onde as habilidade e conhecimento de todos envolvidos nos processos produtivos passaram a ser considerados. Surgiam, por conseguintes novos ambientes de trabalho no qual os empregados passaram a ser valorizados e reconhecidos como seres pensantes e potenciais colaboradores.

Neste contexto, a administração de empresas que se baseava essencialmente na dominação hierárquica começou a entender que as empresas são sistemas abertos e, portanto, precisam estar em constante interação com o ambiente tanto interno quanto externo, possibilitando surgir uma abordagem mais humana sobre as pessoas que fazem parte das estruturas empresariais (STOCHI, 2000).

Minimizaram-se, então os abismos que separavam os níveis ditos superiores e inferiores nas estruturas piramidais dentro das empresas e uma nova percepção na forma de administrar desencadeou mecanismos capazes de aproximá-los com vistas a tirar melhor proveito dos recursos humanos, donde Chiavenato (1997) deduziu estar emergindo com grande força a necessidade de gerir pessoas mais de perto, interagindo como partícipes dos mesmos planos e metas; tomando-as na perspectiva da complexidade que as distingue como seres humanos dotados de inteligência, criatividade e capacidade singular para desenvolver e aplicar competências que vão muito além do simples esforço físico e mecânico empregados na produção de bens e serviços.

Decorre disso que hoje a forma de administrar pessoas tem levado em conta que o sucesso ou o fracasso organizacional depende, invariavelmente, da aplicação do conhecimento e das habilidades dos funcionários, ou seja, do melhor aproveitamento de seus recursos humanos.

## **2.2 Era do Conhecimento: Gestão de Talentos, Habilidades e Competências**

No desenrolar da história humana o conhecimento vem sendo produzido e aplicado nos mais distintos contextos sociais se consagrando como principal responsável por estimular e orientar as transformações e ajustes, inclusive no mundo dos negócios. Portanto, reconhecer e criar competências específicas nos ambientes laborais por certo auxiliará em muito o cumprimento da missão e o crescimento econômico das empresas.

Davenport e Prusak (1998, p. 31) acrescentam que:

“[...] O primeiro passo em qualquer iniciativa ligada ao conhecimento é reconhecer que existem mercados do conhecimento. As realidades sociais, econômicas e políticas devem ser levadas totalmente em conta para se entender os mercados do conhecimento”.

Sobre isto, sabe-se que o mercado experimenta atualmente a Era do Conhecimento que, segundo Drucker (1996) reflete a Revolução Gerencial da Era da Informação onde o capital humano tem se afirmado como recurso vital para o êxito organizacional, sendo útil entender que a “[...] Gestão do Conhecimento deve levar em consideração, simultaneamente, tanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas quanto as conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas na organização” (TERRA, 2000, p. 45).

Davenport e Prusak (1998) reiteram que o conhecimento não é algo novo e existe nas pessoas de maneira estruturada, compondo a complexidade e a imprevisibilidade própria dos seres humanos. E acrescentam que:

“[...] dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é 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” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 14).

Entende-se que o conhecimento é adquirido através de dados e informações que se incorporam ao pensamento humano através da percepção e a estruturação inteligente de conteúdos que são assimilados. Daí afirmar que o conhecimento provém da capacidade de assimilar, organizar e incorporar novas experiências, valores e informações contextualizadas (LACOMBE, 2005).

Ciociorowski (2008) concorda que o conhecimento é adquirido através de experiências, de lições e de estudos específicos sobre diversos assuntos e, por conseguinte é essencial para transformar talentos em expertise e acrescenta que as pessoas só conseguem agir de forma singular, com excelência e se sentindo realizadas se empregarem esforços para descobrir seus talentos, desenvolver suas habilidades e, sobretudo, se adquirir conhecimentos.

E, para compreender e distinguir melhor o que vem a ser talento, habilidade, competência e conhecimento se destacou que segundo o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 2010) talento, além de ser uma antiga moeda grega, significa também aptidão invulgar (natural ou adquirida) e habilidade ou capacidade incomuns.

Segundo Garcia (2018), habilidade é parte contida naquilo que é definido como competência, ou seja: - Competência é um conjunto de habilidades que podem ser úteis em várias outras competências. Enquanto Ciociorowski (2008) simplifica a compreensão desses termos elucidando que a habilidade pode ser descrita como a capacidade individual de desenvolver os talentos naturais.

Chiavenato (2003, p. 20-21) prossegue explicando que habilidade é "[...] saber aplicar o conhecimento, seja através de meios físicos ou intelectuais, e obter resultados práticos e concretos" e competência consiste na "[...] capacidade de fazer as coisas acontecerem, de alcançar metas e objetivos que nem todas as outras pessoas conseguem atingir, de fazer coisas que são admiradas pelos outros, de criar e inovar fazendo algo que nunca foi feito antes".

Coerente com a proposta da presente pesquisa, onde o capital humano é abordado enquanto elemento capaz de provocar resultados positivos ou negativos no mundo dos negócios; destaca-se que o aprimoramento da gestão e do desenvolvimento de pessoas no mercado atual é imprescindível. Sendo oportuno citar Chiavenato (2004) quando esclarece que na Era da Informação as pessoas não representam problemas para as empresas, posto as mesmas, uma vez motivadas e

comprometidas com os propósitos organizacionais, podem significar soluções e vantagem competitiva.

Sobre isto Lacombe (2005, p. 341) adverte que saber administrar o conhecimento é crítico para a sobrevivência e o sucesso das empresas, posto que “[...] a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que a compõe”.

Logo, faz mister se apropriar do entendimento de que quaisquer organizações são compostas por recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos, sendo todos esses muito relevantes, mas, entre esses, é o capital humano que faz os outros acontecerem, que dão vida às coisas. Donde se pode afirmar que são os funcionários (as pessoas) que fazem a organização caminhar e os administradores precisam reconhecer e saber lidar com esta verdade (NEVES, 2008).

Neste sentido convém entender ainda que “Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos” (CHIAVENATO, 2004, p. 53). E o autor acrescenta ainda três aspectos que valoriza os talentos, tais sejam:

Conhecimento: É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento;  
Habilidade: É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar;  
Competência: É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

O que se deduz à vista disso é que, independente do tipo de organização, o segmento em que atua ou lugar onde está inserida, o que vai fazê-la caminhar para o fracasso ou para o êxito são, prioritariamente, seus recursos humanos. Por conseguinte, um sistema de gestão de pessoas tem a função primordial de captar, desenvolver e também de reter o elemento humano necessário para o cumprimento da missão da empresa (TEIXEIRA; BASTOS NETO; OLIVEIRA, 2005).

Rowe (2002) explica que um grande problema no mundo dos negócios reside na falta de conhecimento para gerir pessoas de maneira estratégica, de forma que todos os esforços sejam orientados para promover e sustentar o desenvolvimento útil e desejável tanto para as empresas, os empregadores e também para os empregados. O autor sinaliza, então para a necessidade de lideranças capazes de identificar, gerenciar, desenvolver e reter pessoas com

talentos, habilidades e competências que permitam superar os desafios do mercado e manter o compromisso de fazer cumprir a missão organizacional com êxito, posto que isto repercutirá em benefício para todos.

O que há de novo na administração de negócios, após romperem-se os paradigmas obsoletos das estruturas burocráticas, é o reconhecimento de que informação e conhecimento são os principais ativos corporativos. Sendo que para adquirir, desenvolver, aplicar e preservar tais atributos depende-se, reiteradamente, de pessoas. Daí merecer ênfase que a gestão do conhecimento e suas aplicações exigem ferramentas e mecanismos estratégicos para administrar os recursos humanos assimilando mudanças de comportamentos e práticas estruturais que incluam a valorização e a harmonização dos interesses das empresas e também de seus colaboradores (BARROSO E GOMES, 1999).

### **2.3 A importância do capital humano para a empresa: valorização e retenção.**

A Era do Conhecimento colocou as pessoas em patamares relevantes dentro das empresas e favoreceu o surgimento de modelos de gestão por competências onde, desde os processos seletivos, o valor do capital humano sobressai como parâmetro prioritário para adequar profissionais a cargos, funções e postos de trabalhos específicos (GRAMIGNA, 2007).

O que as empresas precisam entender nesta Era é que o sucesso não depende mais da diversidade nem do volume de produtos ofertados no mercado em virtude de que a grande vantagem competitiva decorre da competência em operacionalizar habilidades distintas que possam atrair os clientes-alvo. Desse modo, os gestores de negócios devem focalizar o capital intelectual e estimular competências necessárias e quiçá exclusivas para atingir resultados sempre melhores que os da concorrência (RIGBY, 2000).

Bolgar (2007) explica que gerir e preservar o conhecimento no contexto atual requer o direcionamento de ferramentas e processos que, por muito tempo, foram aplicados para conquistar e reter clientes. Hoje, é fundamental investir na atração e retenção de profissionais capacitados e comprometidos, haja vista que o conhecimento configura-se como fonte geradora do capital intelectual, sendo, na maioria das vezes, mais importante até do que o próprio capital econômico nas organizações.

Sendo assim, os gestores de empresas precisam aprender o mais rápido possível como melhor administrar:

“[...] o recurso informação da mesma forma que sabem lidar com recursos materiais e financeiros. Isso requer organização. As empresas, para tirar proveito do grande potencial das informações como suporte para a tomada de decisões, devem organizar os processos que manipulam e tratam dados e informações existentes” (MOURA, 2004, p. 74).

Lacombe (2005, p. 489) acrescenta que o capital intelectual é intangível e resulta da soma de conhecimentos, informações, aspectos intelectuais e experiências de todos em uma organização, por conseguinte o “[...] Capital intelectual é como uma rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz, a riqueza é produto do conhecimento e da informação”, sendo então, um elemento muito útil para gerar riqueza e vantagem competitiva.

Entretanto, convém atentar que todo conhecimento pressupõe uma ação que faça a diferença ou, do contrário, tornar-se-á inútil. Logo, é preciso encontrá-lo e, principalmente, saber aplicá-lo na geração de ações que valorizem a inteligência organizacional e tragam soluções competitivas (STEWART, 1998).

O que se observa no cenário global é que, independente de todo o avanço tecnológico, é o conhecimento humano que tem se consagrado cada vez mais como grande diferencial nas empresas, pois:

Embora as organizações tenham implementado sistemas técnicos em ramos estreitos do conhecimento, os seres humanos não foram superados como provedores do conhecimento. Entretanto esse conhecimento associado a uma tecnologia e, por conseguinte, essa tecnologia adequada à cultura organizacional, sem dúvida fará a organização alcançar os objetivos almejados. Assim, a tecnologia da informação é um facilitador no processo de Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 154).

Diante disto, Gil (2001) reitera que o gestor de pessoas deve se municiar de novas habilidades conceituais e técnicas assumindo uma posição de liderança que possa conduzir as empresas a patamares onde os desafios da globalização, da competitividade, da absorção de novas tecnologias e da gestão do capital intelectual sejam superados com excelência.

Lacombe (2005) diz que o capital humano é o alicerce das estruturas institucionais e isto reitera a gestão do conhecimento como competência vital para as empresas, visto que o saber já se consagrou como vantagem no mercado

altamente competitivo; sendo útil investir na identificação, na capacitação e na retenção de talentos para favorecer o sucesso de qualquer negócio.

As empresas que desejam vencer precisam de pessoas notáveis, e, obviamente o recrutamento, a seleção e a retenção são essenciais. No entanto, é necessário algo mais, ainda mais importante, e em geral mais difícil de obter: - Culturas e sistemas em que essas pessoas notáveis possam utilizar seus talentos, ou seja, práticas gerenciais que obtenham resultados extraordinários de quase todos. É ótimo contratar e reter talentos, mas uma organização capaz de criar talentos e usá-los é ainda melhor. Em um mundo em que há uma guerra por talentos e onde o trabalho baseado em conhecimento apresenta crescente importância, ser capaz de atrair, reter e energizar as pessoas parece ser a receita óbvia de sucesso. O grande desafio para as empresas está em obter resultados extraordinários com pessoas comuns, e para isso torna-se imperiosamente necessário libertar o valor oculto em todas as organizações e em todas as pessoas (COLARES, 2005, p. 300).

Bohlander e Snell (2009) concordam que hoje as oportunidades de emprego estão exigindo mais habilidades e conhecimentos por parte dos candidatos, dado que a competitividade no mercado está se processando através de pessoas. Por isso, os autores afirmam que os critérios de seleção e desenvolvimento de empregados exigem grande perspicácia e destacam também quatro princípios que podem auxiliar na retenção de talentos, a saber: - Compartilhar informações, desenvolver o conhecimento, relacionar desempenho com recompensa e promover a igualdade.

Mildenberger (2011) corrobora que diante da valorização do capital humano, a gestão de pessoas passou a ter responsabilidade em promover um clima organizacional que favoreça a criação e a manutenção destes valores. Dessa maneira, investir em programas de incentivo e na educação continuada passou a ser estratégia essencial para reter o acervo intelectual corporativo, pois a saída de um empregado pode resultar em perda de conhecimento para a organização como um todo.

No que tange ao desenvolvimento contínuo do acervo intelectual corporativo, CHIAVENATO (2004) destaca que:

A responsabilidade da organização no gerenciamento do conhecimento não significa um paradoxo em relação à iniciativa das pessoas para seu autodesenvolvimento. As pessoas estão preocupadas com o futuro e ele está na educação. E a educação corporativa está sendo estimulada por um ambiente inquieto, curioso e revolucionário, provocado por fatores externos – como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, as mudanças rápidas e descontínuas etc. – que causam impacto na

administração das organizações. Trata-se de incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão do negócio, que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho. O gerenciamento do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas aos objetivos estratégicos do negócio (CHIAVENATO, 2004, p. 356).

Na concepção de Silva (2009), entre outros aspectos que também merecem ser considerados pelo gerenciamento de pessoas, sobressaem:

- Melhorar a seleção de funcionários para assegurar que a empresa tenha um grupo operacional reduzido, mas excelente;
- Planejar investimentos em atividades de desenvolvimento e qualificação para capacitar os funcionários como os melhores do mercado em suas funções;
- Manter os funcionários motivados para que estes percebam a empresa como parte de seus projetos de vida e;
- Desenvolver programas que gerem satisfação nos funcionários de forma que os mesmos tenham orgulho de trabalhar na empresa e se disponham a enfrentar quaisquer desafios pela mesma.

Diante do exposto, ficou claro que para se criar uma cultura com base na explicitação do conhecimento demanda a aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que valorizem o capital intelectual de forma que seja possível identificar, assimilar, expandir, compartilhar, fazer uso eficaz e reter o principal ativo dentro das empresas, tal seja: - O capital intelectual (VALENTIM, 2006).

Acrescenta-se, que a gestão do capital humano deve proporcionar à organização soluções para que os colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, incluindo para tanto, programas de qualidade de vida, trabalho digno, treinamentos, incentivos financeiros e motivações que gerem bem-estar (Silva, 2009).

Também, é necessário entender que é quase impossível separar a existência humana da importância que o trabalho representa na vida de cada pessoa. Sendo assim, o trabalhador depende das empresas para se realizar profissionalmente, todavia, por outro lado as empresas também dependem dos colaboradores para executar seus planos. Então, harmonizar os interesses de

ambos para que os objetivos pessoais e organizacionais atinjam resultados gratificantes é o que realmente pode fazer a diferença (CHIAVENATO, 2004).

O que se pode concluir é que o conhecimento não pode ser dissociado do capital humano e hoje a Gestão do Conhecimento confronta-se com a ameaça de ver extintos todos que não se adaptarem às exigências da realidade competitiva do mercado atual onde é fundamental resgatar o valor do ser humano e aprender gerenciá-lo adequadamente (TEIXEIRA FILHO, 2018).

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de atração das empresas nos tempos atuais é cada vez mais desafiador, não somente pela mão de obra de qualidade escassa, mas também pelos inúmeros tipos de perfis, níveis, tipologias e experiências dos candidatos, sem falar da alta competitividade entre as próprias organizações e mercado. Todavia, mais importante que atrair, é reter. As empresas simplesmente não entendem que investir em um colaborador, treiná-lo e mantê-lo, é melhor que investir em novas contratações e recomeçar todo um processo que por muitas das vezes, faz-se desnecessário. Os colaboradores retidos já vivem a rotina de uma empresa, já se parecem com ela e já conseguem por si só, de maneira independente, crescer na continuidade da mesma ante ao mercado. Tais colaboradores exigem poucos esforços, senão básicos, de iniciativas e valorização.

Para reter um funcionário, peça mais importante da grande engrenagem que é uma organização, basta por muitas vezes tão somente simples reconhecimentos. Treinamentos, ambiente de trabalho propício, descanso adequado, respeito às legislações vigentes e retorno financeiro são meras obrigações para quem quer se manter na ativa empresarial. Se o colaborador está bem, a empresa está bem, e se está feliz, nada mais é que o retorno interpessoal de sua função. Valorizar isso, é o segredo do sucesso e tal fato, tem sido ignorado e esquecido. O que se vê hoje, são ambientes estressantes, ausência de líderes motivacionais, cobranças excessivas, metas inalcançáveis e despreparo das gestões. As empresas estão esquecendo o conceito abrangente dos recursos humanos e visam apenas lucro, o que causa rotatividade exacerbada e trás instabilidade. A rotatividade destrói processos, desconstrói a eficiência e não permite continuidade dos serviços.

Portanto, valorizar o profissional é o ponto de partida para a trilha do retorno. As organizações devem ter políticas voltadas para o capital humano, dando-lhes oportunidade de desenvolvimento e crescimento em suas carreiras. Pensamentos tradicionais que trazem consigo a substituição de colaboradores e usam o conceito da demissão como ameaça, não podem ter continuidade. Ao invés disso, pensamentos que trazem consigo o verdadeiro sentido de RH devem ser absorvidos. O desempenho deve ser tratado e a adaptação da empresa quanto ao funcionário deve ser aceita. O sucesso de uma organização depende exclusivamente das pessoas.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, Antônio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando Entender a Gestão do Conhecimento. **Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas**, v. 33, mar/abr 1999.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOLGAR, Paulo Henrique. **A Hora e a Vez do Talento**. Publicado em 2007. Disponível em: <<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/avaliacao-de-desempenho/a-hora-e-a-vez-do-talento.html>>. Acesso em: 02/fev/2018.

CIOCIOROWSKI, Emerson A. **Executivo**, O Super-homem solitário. 1ª. ed. Aparecida (SP): Idéias & Letras: 2008. 136 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Repensando a organização empresarial**. São Paulo: Editora Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, **2004** – 4ª Reimpressão.

COLARES, Thelma Lúcia de Vasconcelos. **Banco de Talentos como estratégia gerencial.** Publicado em 2005. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/317\\_artigo%20cientifico%20thelma.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf)>. Acesso em: 14/fev/2018.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: - Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista.** 5ª. ed. São Paulo (SP): Pioneira, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010

GARCIA, Lenise Aparecida Martins. **Competências e habilidades: Você sabe lidar com isso?** Educação e Ciência *On-line*, Brasília (DF): Universidade de Brasília. Disponível em: <[http://www.educacao.es.gov.br/download/roteiro1\\_competencias\\_e\\_habilidades.pdf](http://www.educacao.es.gov.br/download/roteiro1_competencias_e_habilidades.pdf)>. Acesso em: 14/fev/2018.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MILDENBERGER, Daiana. **A evolução da área de Recursos Humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais.** Publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 04/fev/2018.

MOURA, Luciano Raizer. Gestão Estratégica da Informação: A proposição de um modelo de gestão. **150 Maiores Empresas: Espírito Santo.** Vitória, ano VIII, n. 8, 04/11/2004. Publicação anual.

NEVES, Ralph. **A Importância de um Funcionário.** Publicação 2008. Disponível em: <<http://ralphneves.wordpress.com/2008/03/21/a-importancia-de-um-funcionario/>>. Acesso em: 04/fev/2018.

STOCHI, Andréa Cristian. **Gerenciamento do Capital Humano nas Empresas**. [Monografia] Taubaté: 2000. Disponível em: <[http://www.ppga.com.br/mba/2000/stochi\\_andrea\\_cristian.pdf](http://www.ppga.com.br/mba/2000/stochi_andrea_cristian.pdf)>. Acesso em: 14/fev/2018.

RIGBY, Darrell K. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? HSM Management. **Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**. São Paulo (SP): ano 4, n.19, p.122-130, mar/abr.2000.

ROWE, W. Glenn. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo , v. 42, n. 1, p. 1-15, mar. 2002 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000100003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000100003&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 04/fev/2018.

SILVA, Antomar Marins e. **Endomarketing**: Energização para o Comprometimento da Equipe. Publicado em 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/endomarketing-energizacao-para-o-comprometimento-da-equipe-1118259.html>>. Acesso em: 04/fev/2018.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual** - A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TEIXEIRA, FILHO J. **Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://wiki.sj.ifsc.edu.br/wiki/images/9/92/Artigo5.pdf>>. Acesso em: 14/fev/2018.

TEIXEIRA, G. M.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: O Grande Desafio Empresarial: Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VALENTIM, Marta Lída Pomim. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2ª ed. São Paulo: FUNDEPE, 2006.