

## A INFLUÊNCIA DA ÁREA DE RH NA PRODUTIVIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS

### AUTOR

**JAYR FIGUEIREDO DE OLIVEIRA**

jfigueiredo@usp.br

### RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo verificar se a ausência da área de Recursos Humanos nas pequenas empresas pode trazer comprometimento de sua produtividade. O método utilizado na pesquisa de campo foi a aplicação de um questionário com 13 perguntas In-Loco específicas sobre a presença ou não de ações típicas do setor de Recursos Humanos estruturado (recrutamento, seleção e treinamento), em 15 empresas de pequeno porte (no máximo com 49 funcionários), localizadas na região da zona norte da cidade de São Paulo. Em 80% das empresas o conceito de gestão de pessoas não é conhecido. Em 100% das empresas pesquisadas, as decisões pelas contratações de funcionários são feitas diretamente pelos proprietários, onde 73% das empresas, as seleções dos candidatos são feitas pelos mesmos. Em 80% das empresas não há uma política para levantamento de necessidade de treinamento (internos e/ou externos), e 80% delas não sabem e/ou não têm definido e descrito sua Missão e Objetivos, bem como um Planejamento Estratégico formal.

**Palavras-chave:** recursos humanos, produtividade, pequenas empresas

## THE INFLUENCE OF HR AREA OF PRODUCTIVITY OF SMALL ENTERPRISES

### ABSTRACT

This research aims to verify whether the lack of Human Resources in small firms can bring compromising your productivity. The method used in field research was the application of a questionnaire with 13 questions In-Loco specific about the presence or absence of action typical of the structured sector of Human Resources (recruitment, selection and training), 15 small businesses (in with maximum 49 employees) located in the northern region of Sao Paulo. In 80% of companies the concept of managing people is not known. 100% of the surveyed companies, the decisions by the employee hires are made directly by the owners, where 73% of companies, the selections are made by the candidates themselves. In 80% of firms there is a policy survey of training needs (internal and / or external), and 80% did not know and / or have not defined and described its mission and goals, as well as a formal strategic planning.

**Keywords:** human resources, productivity, small enterprises

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas estão melhorando progressivamente a qualidade de seus produtos e serviços para concorrerem no mercado globalizado, por meio da obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Tais vantagens competitivas, para se tornarem sustentáveis em uma economia do conhecimento, requerem uma não estagnação no processo de inovação tecnológica nos produtos e na gestão das empresas, o que depende da disponibilização de um capital humano com qualificação permanente e em um ambiente de trabalho com boas condições, contribuindo para o desenvolvimento do capital intelectual da empresa.

Nesse sentido, Klein (1998) cita que “é o capital intelectual das empresas – seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro – que cada vez mais determina suas posições competitivas”. A administração está voltada para um gerenciamento eficaz do seu capital intelectual, uma vez que a organização procura oportunidades para alavancar seus ativos, principalmente, os intangíveis. “A captura de grandes volumes de conhecimento e a facilitação de tal transmissão orquestrada se tornam possíveis através de uma infra-estrutura explícita, gerencial e tecnológica, destinada a capturar e alavancar capital intelectual,” afirma Klein (1998).

Para Crawford (1994) o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduo quanto como empregados ou empregadores, em que o aprendizado se inter-relaciona por toda a cadeia produtiva da organização. Nesse sentido, surge o campo da aprendizagem organizacional que vem demonstrando que a organização que aprende, tornou-se essencial no mundo da administração de negócios. Uma organização que aprende reconhece os equívocos como oportunidade de desenvolvimento organizacional, permitindo que se agregue e transfira conhecimento aos processos organizacionais para não se cometer esses erros novamente.

Para enfrentar os novos desafios do mercado, as empresas precisam modificar as suas estruturas para adicionar valor aos processos de trabalho. A chave para isso é o departamento de recursos humanos, encarregado de despertar o interesse dos funcionários e trazer maior eficiência para a organização como um todo. Segundo Ulrich (2004) os profissionais de RH do futuro devem assumir a responsabilidade pelo próprio processo de transformação cultural de uma organização, atuando como parceiros estratégicos, especialistas administrativos, defensores dos funcionários e agentes da mudança.

Como consequência das intensas mudanças no mercado global, os perfis dos capitais humanos exigidos pelas organizações na era do conhecimento tornaram-se mais complexos. A relação de trabalho está se modificando e trabalhar com carteira assinada e com todos os benefícios, deveres e obrigações registrados não é o suficiente para lidar com esse novo contexto. A relação de trabalho tem buscado flexibilidade, conhecimento, habilidades específicas e qualidade no relacionamento de trabalho. Locais de trabalho estruturados, horários a serem cumpridos, regulamentos a serem seguidos, em geral, não são relevantes na era do conhecimento e na conquista de vantagens competitivas organizacionais. Sendo assim, a atuação do RH deve ser revisada com o objetivo de atender tal demanda.

Recrutar bem e conforme as necessidades é o primeiro passo para um processo de agregação de capital humano na organização. Recrutamento é a divulgação das oportunidades de um determinado cargo a ser preenchido numa empresa específica.

Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados e que atendam aos perfis exigidos.

Segundo Chiavenato (2004), do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo.

- *No recrutamento interno*: o preenchimento das vagas e oportunidades é feito pelos próprios funcionários atuais, em que os funcionários internos são os candidatos que têm preferência, o que exige que sejam promovidos ou transferidos para as novas oportunidades e a organização ofereça uma carreira de oportunidades ao funcionário;

- *No recrutamento externo*: o preenchimento das vagas e oportunidades é feito pela admissão de candidatos externos, o que exige que sejam recrutados externamente e selecionados para preencher as oportunidades.

A estratégia para definir qual forma de recrutamento a ser implantada é de fundamental importância no processo de agregação de capital humano, pois tanto o recrutamento interno quanto o recrutamento externo possuem suas vantagens e desvantagens, a saber:

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

PRÓS	CONTRAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aproveita melhor o potencial humano da organização.</li> <li>2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.</li> <li>3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização.</li> <li>4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.</li> <li>5. Não requer socialização organizacional de novos membros.</li> <li>6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.</li> <li>7. Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas.</li> <li>2. Facilita o conservadorismo e favorece a rotina atual.</li> <li>3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.</li> <li>4. Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas.</li> <li>5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente.</li> <li>6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.</li> </ol>

Fonte: (Chiavenato, 2004)

Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

PRÓS	CONTRAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.</li> <li>2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.</li> <li>3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.</li> <li>4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.</li> <li>5. Incentiva a interação da organização</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.</li> <li>2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.</li> <li>4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.</li> </ol>

com o mercado de recursos humanos. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.	5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Fonte: (Chiavenato, 2004)

Chiavenato (2004) conceitua seleção como o processo em que as organizações escolhem, de uma lista de candidatos, aqueles que melhor alcançam os critérios de seleção para os cargos disponíveis, considerando as atuais condições mercadológicas. A seleção de capital humano é um processo de comparação, de escolha, de classificação e de tomada de decisão que explicita seus resultados nas atividades organizacionais no longo prazo.

Nas organizações da era do conhecimento, a seleção, como fator de vantagem competitiva, é baseada em competências e com o apoio dos colaboradores de linha – local de trabalho. Essa comunicação entre o selecionador e o profissional de linha é essencial ao processo seletivo, pois são traduzidas, ao selecionador, as competências demandadas para o cargo disponível, além das informações adicionais pertinentes que podem suscitar durante o processo seletivo.

A competência demandada - conforme Gramigna (2001) - é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação diferenciada e de excelência em determinados contextos. Já Fleury (1997) afirma que competência é “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, ou seja, enfatiza uma reciprocidade de benefícios entre indivíduo e organização.

De acordo com Gramigna (2001), selecionar um profissional por competências torna-se um desafio para a organização de “traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado, mensurado, descrito em competências e que sinalize em direção à assertividade nas escolhas”. Dois aspectos importantes a observar na seleção por competência são: o caráter de objetividade e o caráter focalizado. O caráter de objetividade refere-se ao atendimento das competências apenas de um cargo específico, não se considerando o contexto geral da organização. O caráter focalizado visa mapear o perfil que melhor se adapta às exigências

### 1.1 A prática da gestão de pessoas na pequena empresa

A gestão de pessoas é algo bem distante das prioridades dos empresários das pequenas empresas, principalmente aquelas administradas por familiares ou oriundas de algum profissional que por necessidade e/ou oportunidade financeira (aposentadoria ou demissão, por exemplo) resolveu abrir o seu negócio.

A Classificação para pequena empresa considerada para essa pesquisa é a adotada pelo SEBRAE, que classifica como tal as empresas que têm entre 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços.

Uma pesquisa promovida pela Associação Brasil de Recursos Humanos ABRH-Nacional evidencia que ainda é baixa, no Brasil, a preocupação de pequenas e médias empresas com o tema gestão de pessoas.

Entre os congressistas do Conarh em 2009, ou seja, pessoas que pagaram para assistir as palestras de especialistas no tema, a maioria absoluta (52%) era de empregados de empresas do setor privado, que ocupam cargos de gestão (71%), atuam no RH (88%) e trabalham em empresas com mais de 500 empregados (65%).

O foco principal dos pequenos negócios é o LUCRO. Os negócios precisam sobreviver, e se possível, trazer uma certa margem de lucro aos empresários. Portanto, numa escala de prioridades, a pequena empresa segue a seguinte ordem: vendas, pagamento de compromissos, escolha de melhores fornecedores, escala de produção, fidelização de clientes e qualidade.

Outros temas como Responsabilidade Social e Gestão de Pessoas, são secundários. E são tratados como tal, relegados a um planejamento futuro. A cultura de gestão de pessoas ou ainda como Recursos Humanos, torna-se uma preocupação na fase de crescimento da empresa, quando ela passa de micro para pequena e desta para média, quando atinge certa estabilidade e pede uma organização interna onde tanto o empresário quanto o funcionário podem se ver nos diversos processos da empresa com funções, responsabilidades e remuneração delimitadas.

Nesta fase é comum o empresário buscar alternativas de construção de um plano de carreira ou plano de cargos e salários. A legislação trabalhista é clara neste sentido e os sindicatos estão solícitos em suas negociações. A dificuldade notada mais explicitamente diz respeito a benefícios que as empresas acabam cedendo aos funcionários, mas não os regularizam como benefícios reais e incorporados aos salários; ou não vêm a ação como um benefício e alternam sua cessão, o que pode causar uma grande dor de cabeça futura numa ação judicial.

Segundo Ralph Arcanjo Chelotti, presidente da ABRH-Nacional, (2008) os dados revelam que as grandes empresas já se aperceberam da importância da gestão de pessoas para o desenvolvimento satisfatório dos negócios, inclusive como diferencial competitivo, uma mensagem que ainda não contagiou de modo significativo as pequenas e médias empresas. “Mais de 90% das cerca de 6 milhões de empresas no Brasil são pequenas e médias e de administração familiar, que costumam ter metodologias de gestão de pessoas diretamente associadas aos modos como os donos das empresas enxergam essa questão. Isso é preocupante, pois é sabido que o Brasil tem uma cultura autocrática, do 'manda quem pode, obedece quem tem juízo', que vem a ser, exatamente, o pior modelo de gestão de pessoas”, diz ele.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa realizada para elaboração deste artigo cumpre o objetivo de confirmar o fato de que as pequenas empresas não possuem cultura, nem estrutura de RH e que a ausência desses dois fatores pode comprometer a produtividade.

O método utilizado na pesquisa de campo foi a aplicação de um questionário com 13 perguntas específicas sobre a presença ou não de ações típicas da RH estruturado (recrutamento, seleção e treinamento), de múltipla escolha.

Para elaborar o questionário e situar mais sobre o tema, foram pesquisados diversos livros e periódicos importantes relacionados à área, além de obter informações junto ao Sebrae, Senai e Federação do Comércio, através de entrevista pessoais, leitura de seus periódicos e/ou visita a seus sites. A pesquisa de campo foi feita em 15 empresas de pequeno porte (com até 49 funcionários), localizadas na região da zona norte da cidade de São Paulo, entre os meses de Dezembro/2009 e Fevereiro de 2010, dos segmentos de: metalúrgica, serviços e comércio. Um dos pré-requisitos é que a empresa fosse regularizada legalmente (possuidora de CNPJ) e que tivessem no mínimo 5 funcionários trabalhando em período integral (dedicação exclusiva).

A entrevista e a pesquisa foram feitas diretamente com o proprietário da empresa e a condição para participarem da entrevista e responderem o questionário foi a não divulgação dos seus nomes pessoais e/ou das suas empresas (fantasia ou razão social).

Após realização da entrevista, as respostas dos questionários foram avaliadas e agregadas às informações obtidas na conversa formal com o respondente.

As perguntas abordavam questões como: Existe ou não RH na empresa, Como a empresa define a necessidade ou não de contratar funcionário, o método de recrutar (divulgar) e Selecionar (escolher) os candidatos e de treinar, desenvolver, promover ou demitir os funcionários.

A tabulação dos dados foi realizada por meio de um formulário do Word.

Das 15 empresas pesquisadas, todas (100%) permitiram visita às dependências da empresa e acesso ao trabalho realizado, mediante o compromisso da não divulgação dos seus nomes.

## 2. RESULTADOS

Dentre as 15 empresas pesquisadas, o tempo de existência do negócio pode ser dividido em 2 grupos distintos:

**1º grupo** – Possuem entre 8 e 12 anos de existência. 8 empresas (53%) encontram-se nesse grupo.

**2º grupo** – Possuem menos de 7 anos e 12 meses de existência. 7 empresas (47%) encontram-se nesse grupo.

As do 1º grupo possuem como atividade principal o ramo da serralheria e oficina mecânica, cujo negócio começou com o pai ou um parente muito próximo, há vários anos. Os do 2º grupo são negócios relacionados a comércio (roupas, armarinhos em geral e alimentos) e a serviços (clínica odontológica, centro de estética e academias de ginástica).

### **Estrutura e/ou função da Gestão de Pessoas**

Em 80% das empresas (12) o conceito de gestão de pessoas não é conhecido, (parcialmente ou totalmente). Nas empresas cujos proprietários são de origem operacional (torneiro, serralheiro, pintor) ou mesmo pessoas que foram funcionários em empresa da família ou pequena empresa, sabem que “as pessoas são importantes” e “é preciso motivá-las”, mas não sabem como fazer. Nas 20% das empresas restantes (3), cujos proprietários são profissionais com formação superior (odontologia, educação física) ou mesmo curso técnico (esteticista), o conceito de gestão de pessoas ou presença das funções de RH é mais presente, pois o tema fez parte de disciplina na grade curricular dos seus cursos e também se informam com maior regularidade através de revistas especializadas e periódicos relacionados à área de administração.

Em nenhum deles (100%) existe um profissional com a função específica de Recursos Humanos. As atividades inerentes a essa área são desempenhadas por pessoas de outras áreas (secretária, assistente administrativa), pelo próprio proprietário ou por escritório de contabilidade.

### **Contratação de Funcionário**

Em 100% das empresas pesquisadas, a decisão pela contratação de funcionário é feita diretamente pelos proprietários, quando percebem que “o serviço está aumentando” ou que “algum funcionário saiu ou vai sair da empresa”.

A divulgação da vaga (recrutamento) é feita formalmente, através da indicação de funcionários ou conhecidos. As empresas do 2º grupo divulgam as vagas em sites de empregos gratuitos (Catho e Curriculum) e nos murais das escolas e/ou faculdades relacionadas ao negócio. Nas empresas com maior número de funcionários, a promoção ou transferência de funcionários (recrutamento interno) é feito prioritariamente.

### **Seleção dos candidatos**

Em 73% (11) das empresas, a seleção dos candidatos é feita diretamente pelo “dono” ou “chefe” e envolve uma entrevista pessoal com o candidato, análise da sua experiência em atividade semelhante no passado e se for cargo operacional, em algumas empresas e/ou casos, se faz um teste prático (serralheria e pintura). Nesse caso o candidato sai por alguns dias com um funcionário mais antigo e trabalha na função, depois o funcionário dá um parecer sobre o candidato quanto ao seu conhecimento ou não na função.

Em 27% das empresas pesquisadas (4), contratam uma pessoa especializada em RH (consultora), sendo que em 2 delas (odontologia e centro de estética) o pagamento desse profissional é feito através de permuta de serviço. Em uma (1) delas a consultora é membro da família e não cobra nada e a 4ª. Empresa desse grupo utiliza os serviços de uma agência de emprego na região de propriedade de um amigo.

### **Socialização do novo funcionário**

As empresas cujo negócio é serviços e comércio, o processo de “integração” do funcionário é feito pelo próprio “dono”, “chefe” ou funcionário da área administrativa. Nas empresas de serralheria e oficina mecânica, o processo de socialização é mais curto e são os próprios colegas que vão “passando” as informações sobre a empresa.

Em 66% das empresas (10) a admissão formal (registro) do funcionário não ocorre de imediato ou, em alguns casos, a relação é informal. Ocorre o registro quando o funcionário demonstra “bom desempenho” e “adaptação ao negócio” durante 2 ou 3 meses.

### **Necessidades de Treinamento**

Em 80% das empresas (12) não há uma política para levantamento de necessidade de treinamento formal. O “chefe” ou funcionário é que pede para fazer um curso e o “dono” ou “chefe” avalia a solicitação, considerando disponibilidade de verba X real necessidade. Em 3 empresas os proprietários fazem planejamento estratégico e baseado nos resultados propostos, antecipam e promovem treinamento para a sua equipe, contratando cursos abertos no mercado (geralmente Sebrae) ou uma consultoria especializada.

### **Planejamento Estratégico**

Dentre as empresas entrevistadas 80% delas (12) não sabem e/ou não têm definido e descrito sua Missão e Objetivos, bem como um Planejamento Estratégico formal. Sabem o que esperam para os próximos anos, mas não está formalizado e nem tem um levantamento dos recursos e/ou ações necessárias para alcançar esses resultados. As 20% restante (3), têm definido missão, objetivos e resultados. As 3 empresas fizeram cursos no Sebrae para abrir as suas empresas.

### 3. DISCUSSÃO

Apesar do universo de empresas pesquisadas ser pequeno (15) e situada numa região específica da cidade de São Paulo (Zona Norte), que não é uma região dormitório, boa infraestrutura de transporte, saneamento e segurança, pode-se constatar que as pequenas empresas não têm uma política de recursos humanos planejada, baseada em atender os resultados definidos no Planejamento Estratégico, confirmando Ralph Arcanjo Chelotti, presidente da ABRH-Nacional, (2008) que afirma “Mais de 90% das cerca de 6 milhões de empresas no Brasil são pequenas e médias e de administração familiar, que costumam ter metodologias de gestão de pessoas diretamente associadas aos modos como os donos das empresas enxergam essa questão. Isso é preocupante, pois é sabido que o Brasil tem uma cultura autocrática, do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, que vem a ser, exatamente, o pior modelo de gestão de pessoas”, diz ele. Constata-se pela pesquisa, que a decisão de contratar, entrevistar, treinar e demitir está diretamente ligada ao “dono” ou “chefe”, que provavelmente usa como ferramenta a sua própria experiência profissional, de vida, com valores e crenças pessoais, formadas num contexto organizacional e até mercadológico totalmente diferente dos dias de hoje. A admissão de pessoas vindas do mercado, com vivência em outras empresas e/ou realidades, pode “oxigenar” a empresa, pois virão novas idéias e saberes inovadores de como fazer as coisas por ali. Porém, como as contratações são feitas através da “lente” do mentor da empresa e geralmente com promoções internas ou pessoas indicadas (geralmente familiares) a tendência é que esse ciclo vicioso se mantenha. Os indicados tendem a não questionar muito como as coisas são feitas, para não comprometer a sua permanência na empresa. Além do mais, o seu “tutor” é alguém antigo no cargo, que vai lhe passar como executar a atividade, mas principalmente, o que não falar ou fazer, “pois as coisas sempre foram assim”.

Conforme constatado pelo Sebrae “O foco principal dos pequenos negócios é o LUCRO. Os negócios precisam sobreviver, e se possível, trazer uma certa margem de lucro aos empresários. Portanto, numa escala de prioridades, segue a seguinte ordem: vendas, pagamento de compromissos, escolha de melhores fornecedores, escala de produção, fidelização de clientes e qualidade”.

Segundo Ulrich (2004) “para enfrentar os novos desafios do mercado, as empresas precisam modificar as suas estruturas para adicionar valor aos processos de trabalho. A chave para isso é o departamento de recursos humanos, encarregado de despertar o interesse dos funcionários e trazer maior eficiência para a organização como um todo”. Na pesquisa verifica-se que já há o surgimento de um novo grupo de empresários mais preparados e informados para administrar o seu negócio Porém, a questão do custo para “bancar” um profissional especializado não é compatível com o faturamento da empresa. Percebe-se que soluções alternativas e criativas estão surgindo para atender essa demanda, como é o caso da permuta de serviços ou produtos e a contratação de consultores por “job” trabalho pontual. O Sebrae tem oferecido suporte através de cursos com valores bastantes acessíveis e também fazendo parcerias com entidades que atuam em segmentos que não é da especialidade do Sebrae, como é o caso do programa do SEBAETEC, que têm como parceiro SENAI, por exemplo.

### 5. CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa era verificar se a ausência de RH nas pequenas empresas comprometia a produtividade. Considerando os dados coletados e análise feita, pode-se



deduzir que sim, a ausência pode afetar a produtividade, pois o mercado externo é volátil, desafiador e pode ser influenciado por fatores vindos de qualquer parte do mundo (e mesmo da natureza). Isso requer rapidez de resposta, flexibilidade, criatividade, senso de oportunidade e uma grande visão sistêmica do mercado onde o negócio está inserido. Uma vez que a cultura do planejamento e até conhecimento global do negócio não é conhecido e considerado por grande parte do micro e pequeno empresário, a tendência é ele sempre “correr” atrás do prejuízo, ou seja, ter uma atitude reativa e não preventiva. Sem funcionários pensantes, sem abertura para sugestões e novas idéias, sem treinamento e utilização e aprimoramento do capital intelectual, o desafio é muito maior.

Com a entrada da nova geração de empresários, com a ampla divulgação do tema, através de revistas, livros e principalmente internet, a tendência é da mudança desse cenário, pois se não se atualizar, poucos conseguirão sobreviver.

## BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. (2004) - *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier. 2a Edição. Rio de Janeiro.
- CRAWFORD, Richard. (1994) - *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas*. Atlas. São Paulo.
- DUTRA, J. S. et al. (2001) - *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. Gente. São Paulo.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. Leme (1997) - *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. Atlas. São Paulo.
- GRAMIGNA, Maria Rita (2001). *Seleção por competências: garimpando talentos e potenciais*. Makron Books. São Paulo.
- KLEIN, David A. (1998) - *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro.
- FLEURY, M. T; FISCHER, R. M. *Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*.  
Revista de Administração. São Paulo : USP, v. 27, n. 4, out./dez 1992. p. 05-15.
- ULRICH, Dave.(1998) *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2000 - .(2000) *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*.
- WALTON, Richard E.. Do controle ao Comprometimento no Local de Trabalho. In VROOM, Victor H. *Gestão de Pessoas, não de Pessoal: os melhores métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho*. Rio de Janeiro.