

## **RELAÇÃO ENTRE CAPITAL HUMANO E COMPETITIVIDADE: REVISÃO SISTEMÁTICA DA TEORIA DE DRUCKER**

**Adriane Bruchêz** (UCS) - [adrianebruchz@yahoo.com.br](mailto:adrianebruchz@yahoo.com.br)

**Andrea Simoni Kiekow** (UCS) - [askiekow@yahoo.com.br](mailto:askiekow@yahoo.com.br)

**Patricia Saraiva Seben** (ucs) - [patrisaraiva@hotmail.com](mailto:patrisaraiva@hotmail.com)

**Eric Charles Henri Dorion** (PPGA/UCS) - [echdorion@gmail.com](mailto:echdorion@gmail.com)

### **Resumo:**

*O evento da globalização intensificou a concorrência internacional, tornando a competitividade organizacional cada vez mais complexa. Essa complexidade é percebida na literatura, haja vista que cada setor ou região possui fatores específicos que determinam sua competitividade, ou seja, não existe uma teoria única consolidada. Neste sentido, Drucker (1997) aprofunda a questão do capital humano como fator principal para a obtenção da competitividade nas organizações, e trata as demais variáveis que auxiliam na obtenção de competitividade (alianças, tecnologia, comunicação, inovação, estratégias e conhecimento) como suas dependentes. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi identificar de que forma as pesquisas abordam a relação do capital humano com a competitividade após 1997, verificando se os estudos convergem ou divergem da teoria de Drucker (1997), além de identificar quais os autores e os temas mais citados nos estudos, bem como quais teorias emergem dos mesmos. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática, de cunho qualitativo e quantitativo, de caráter exploratório. Assim, foram encontrados 51 artigos, dos quais foram analisados 29, sendo que destes, 28 convergem com a teoria de Drucker (1997), abordando o capital humano como principal fator da competitividade. Os demais fatores que influenciam a competitividade tais como a inovação, tecnologia, conhecimento, são tratados nos 28 estudos como dependentes do capital humano para gerar vantagem competitiva tanto em empresas, quanto em estados, países ou grupos de países como é o caso da União Européia.*

**Palavras-chave:** *Capital Humano. Competitividade. Fatores determinantes da competitividade.*

**Área temática:** *GT-05 Comportamento Humano em Organizações*

## 1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica, onde o mercado está cada vez mais aberto e integrado, a questão da competitividade ocupa um lugar centralizado em raciocínios econômicos, dada sua complexidade. Diferentes formas (concorrência natural e econômica; preço e concorrência econômica; a competitividade a nível micro e macro; competitividade nacional e internacional; concorrência com base em vantagens comparativas ou competitivas; e outras categorizações) são definidas com significados específicos diferentes.

Tradicionalmente, a competitividade internacional do país é explicada com as teorias do comércio internacional, enraizadas pela teoria de Adam Smith. Entretanto, a economia global fez com que a competitividade se tornasse complexa demais para ser facilmente explicada pelas teorias tradicionais, resultando no desenvolvimento de novas teorias que incluem a tecnologia e o investimento (OBRADOVIC et al., 2015).

Nesse sentido, a complexidade atribuída à competitividade organizacional está relacionada à intensificação da concorrência internacional proporcionada pela globalização, permitindo que uma única empresa tenha fornecedores espalhados em diversos estados, países ou até mesmo continentes. Seus concorrentes podem utilizar logística, mão de obra ou até mesmo insumos de qualquer lugar do globo terrestre, desde que seja viável. De acordo com Drucker (1997) é possível se obter vantagem competitiva através de alianças (cadeia produtiva, *clusters*, cadeia de suprimentos, entre outros), além dos fatores tecnologia, comunicação, inovação, estratégias e conhecimento. Para Larsson et al., (1998), as alianças estratégicas são fundamentais para as estratégias competitivas, e são utilizadas por muitas empresas para oferecer velocidade e flexibilidade na realização do acesso ao mercado, às economias de escala e ao desenvolvimento de competências.

Entretanto, em seu livro “A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã” de 1997, Drucker aprofunda a questão do capital humano como fator principal para a obtenção da competitividade, trazendo os seguintes tópicos: como atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais no mercado; a importância da comunicação e do compartilhamento do conhecimento e da flexibilidade a mudanças; a importância da autoestima tanto do funcionário quanto do líder e da organização como um todo; os 7 Rs da autoestima (Respeito, Responsabilidade, Recursos, Recompensa, Reconhecimento, Relacionamento, e Renovação); e por fim apresenta três diretrizes globais da evolução da sociedade e das organizações (democracia; elevar e satisfazer as expectativas do ser humano; e a redução de tempo e espaço com o advento das tecnologias).

Para Drucker (1997), todos os demais fatores que auxiliam na obtenção de vantagem competitiva, como alianças (cadeia produtiva, *clusters*, cadeia de suprimentos, entre outros), tecnologia, comunicação, inovação, estratégias e conhecimento, são dependentes de um fator maior, do qual depende a competitividade, sendo ela o capital humano.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo foi identificar de que forma as pesquisas abordam a relação do capital humano com a competitividade após 1997, ou seja, após a publicação do livro de Drucker. Assim, buscou-se identificar se as pesquisas apontam que todos os demais fatores como inovação, tecnologia, comunicação, estratégia, conhecimento e alianças (*clusters*, cadeia produtiva), são dependentes do capital humano para que as organizações sejam competitivas. Portanto, objetiva-se verificar se os estudos estão em consonância com as teorias de Drucker (1997), ou se divergem das ideias de Drucker (1997), bem como identificar quais teorias emergem desses estudos.

Assim, buscou-se identificar: quantos artigos relacionam capital humano a competitividade; quais os constructos abordados nesses estudos; quais os principais autores citados nos temas competitividade e capital humano; e por fim, quais as conclusões encontradas pelos pesquisadores nos artigos analisados. Para tanto, o estudo foi dividido em quatro tópicos, sendo eles: o referencial teórico onde são apresentados os conceitos e a literatura sobre capital humano e competitividade; os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa; posteriormente são apresentados e analisados os resultados; e por fim, são apresentadas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CAPITAL HUMANO**

É denominado Capital humano o conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização do trabalho com a finalidade de produzir determinado valor econômico. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, prática e experiência (SULLIVAN; STEVEN, 2003). É a capacidade, o conhecimento, a habilidade e a experiência dos indivíduos no meio empresarial, sendo composto pela criatividade e inovação organizacional, examinando com que frequência novas ideias são geradas dentro da empresa, a frequência com que são implementadas, e qual o percentual de sucesso na implementação destas ideias. Desta forma, o capital humano é aquilo que as pessoas levam para casa no final do expediente (STEWART, 1998). Assim,

pode ser considerado como o volume de conhecimento humano acumulado e sua capacidade de transformar a informação em conhecimento e posterior materialização (Ivanova, 2014).

Charles Davenant, no século XVII reconhece a importância do homem para o país no sentido mercantilista. “Os corpos dos homens são, sem dúvida, o mais valioso tesouro de um país” (MARSHALL, 1920, p.504). Stewart (1998) destaca que não são todas as habilidades pessoais que possuem igual valor para a organização. Além disso, para gerenciar e desenvolver o capital humano, a empresa deve identificar quais as pessoas que possuem determinadas habilidades e conhecimentos que contribuem estrategicamente para a criação de valor pelo qual os clientes estão dispostos a pagar. Desta forma, os talentos deverão ser cuidadosamente escolhidos levando em consideração as competências humanas que possuem alinhadas às competências essenciais que asseguram o negócio da organização, sua capacidade empreendedora e comportamento inovador.

De acordo com Davenport (2000), o capital humano é composto por elementos combinados com o tempo, sendo eles: a capacidade; o comportamento; e o empenho. Neste sentido, capacidade significa competência num conjunto de atividades ou formas de trabalho, sendo que é composta por: conhecimento, habilidade e talento. Para o autor, o conhecimento é o controle de um aglomerado de episódios necessários para o acontecimento de um determinado trabalho, sendo mais amplo que a habilidade, e representando o contexto intelectual em que o indivíduo atua. Já a habilidade se refere à rapidez com os meios e os métodos para realizar uma tarefa em específico, podendo variar desde a força e a destreza física até a aprendizagem especificamente. Quanto ao talento, este é a capacidade para realizar uma tarefa em particular (DAVENPORT, 2000). Conforme Szulanski, (1995) a transferência efetiva de conhecimentos depende do ajuste entre várias propriedades importantes do conhecimento, grupos de trabalho e as respectivas associações entre os grupos de trabalho.

O comportamento é a forma observável de agir que contribui para a realização de uma tarefa. Combina respostas naturais ou aprendidas a relacionadas situações, manifestando os valores dos indivíduos, ética, e crenças. Revelar autoconfiança, saber trabalhar em equipe com seus concernentes pares ou demonstrar tendência à ação é a confirmação de um comportamento importante para a empresa. O empenho está no âmago da ética do trabalho, e é a aplicação consciente de recursos mentais e físicos para determinada finalidade. Um indivíduo pode pedir que o desculpem ao ter pouco talento ou capacidade, mas nunca se seu empenho é mediano. O empenho ativa a habilidade, o conhecimento e o talento e se vale do comportamento para despertar o interesse do investimento em capital humano. Já o tempo é o

elemento cronológico do investimento do capital humano, o que facilita a mensuração do trabalho do mesmo (DAVENPORT, 2000).

Os investimentos em capital humano e aprendizagem são cada vez mais vistos como uma fonte de vantagem competitiva (HATCH; DYER, 2004). Davenport e Prusak (1998) afirmam que os aspectos intangíveis adicionam valor aos produtos e serviços, sendo simplesmente baseados em: conhecimento; habilidade técnica; projeto de produto; apresentação de *marketing*; e criatividade e inovação. Ao contrário dos ativos materiais que se depreciam conforme a utilização, o ativo do conhecimento é infinito, ao crescer quando é utilizado. Ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com a sua fonte, bem como com seu receptor. De acordo com Obradovic et. al, 2015, as ideias, informações e conhecimentos são a essência do crescimento econômico atual. O papel principal vai para informação, tecnologia e aprendizagem, bem como elementos do desempenho da economia baseada no conhecimento. Conhecimento inclui informações sob qualquer forma, habilidades e compreensão, incluindo formas de interação, dos indivíduos e das comunidades. A economia do conhecimento está diretamente baseada na produção, distribuição e aplicação do conhecimento e da informação, impactando sobre o aumento do investimento em alta tecnologia, operação altamente sofisticada e consequente crescimento da produtividade.

Devido à necessidade da existência de trabalhadores altamente qualificados, emerge uma consciência referente à educação como o principal campo de formação de capital humano. O objetivo é preparar profissionais especialistas altamente qualificados para gerar o processo de renovação do conhecimento ao longo do tempo, bem como o acúmulo de conhecimento e formação de um forte potencial como componente do capital humano. Assim, é relevante a quantidade de conhecimento do empregado e a capacidade de gerar novas informações produtivas baseadas no conhecimento. Conhecimento esse relevante para atividades práticas como a tomada de decisão, criação de um produto específico (seja intermediário ou final) ou a prestação de serviços, uma solução de gerenciamento que irá fornecer algum efeito, ou ainda para obter os resultados de pesquisa e desenvolvimento. Neste sentido, o conhecimento tornou-se o único recurso significativo das empresas, exigindo das empresas um aumento do investimento em capital humano através de uma maior despesa em educação e treinamento de pessoal altamente qualificado (IVANOVA, 2014).

## 2.2 COMPETITIVIDADE

O conceito de competitividade tornou-se parte de discussões em fóruns de todo o mundo nesta era de globalização, onde a melhoria na competitividade das economias tornou-se tão necessária quanto à necessidade de competir no mercado mundial.

O conceito mais controverso e intensamente debatido da competitividade foi primeiramente desenvolvido por Porter, que apresentou uma ideia sobre como um país poderia desempenhar um jogo estratégico e ter sucesso em extrair altos níveis de ganhos do comércio (ZIA, 2007). Porter (1989) enfatiza a função das empresas na consecução de vantagens competitivas ao desenvolver seus empreendimentos, através da produção, do *marketing*, da entrega e do suporte de seus produtos. Neste sentido, a vantagem ocorre a partir da organização interna das empresas e de sua capacidade de influenciar a cadeia de valores que ela cria ou da qual faz parte.

Entretanto, o termo competitividade tem raízes multidisciplinares e tem sido definido na literatura de diversas formas. Portanto, existem diversas discussões no meio acadêmico em relação ao significado de competitividade, entretanto, percebe-se que não existe um consenso entre os autores sobre este conceito. Isto se deve à diversidade e ao dinamismo dos fatores influenciadores da competitividade que, por consequência, dificultam e trazem uma maior complexidade à busca de um conceito amplamente aceito (DORNELES, 2011).

As definições de competitividade evoluíram a partir das discussões entre teóricos. Das formas tradicionais, que tratavam os determinantes da competitividade como relacionados diretamente ao comportamento individual das empresas, a competitividade passou a ser vista de forma ampla, considerando o ambiente como um todo, no qual a empresa está inserida e interage com os demais agentes para criar vantagem competitiva, dentro da teoria dos sistemas (SOUTO, 2008).

Nesta nova visão, é criado um sistema cujas partes estão interligadas, e, portanto, surge o conceito de competitividade sistêmica. Nela o Estado deve intervir de forma ativa e ampla, desenvolvendo políticas industriais, levando em consideração as relações entre concorrência, ambiente econômico, estratégias das empresas e a estrutura de mercado. Dessa forma, a competição não ocorre mais entre empresas, mas sim, entre sistemas produtivos, esquemas institucionais, organizações sociais, entre outros (FAJNZYLBBER, 1992).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem, o estudo é caracterizado como qualitativo e quantitativo, visto que buscou identificar a quantidade de artigos de uma base de dados que tratam de um determinado estudo, caracterizando-se assim como pesquisa quantitativa. Além disso, é caracterizado ainda como qualitativo, pois buscou analisar quais os temas abordados nos artigos, quais são os principais autores citados dentro dos temas competitividade e capital humano, e por fim, quais as conclusões encontradas pelos pesquisadores nos artigos analisados.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é caracterizada como revisão sistemática, que de acordo com Linde e Willich (2003) é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Disponibiliza assim um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. Por meio da revisão sistemática, é possível integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada intervenção, podendo apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, assim como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras.

Para Akobeng (2005), as revisões sistemáticas apresentam um resumo claro e explícito de todos os estudos sobre determinado assunto, e, portanto, nos permitem incorporar um espectro maior de resultados relevantes, ao invés de limitar as conclusões somente à leitura de alguns artigos. Possibilita a avaliação da consistência e generalização dos resultados entre populações, e é conduzido após a publicação de muitos estudos experimentais sobre um tema, dependendo assim da qualidade da fonte primária.

Dessa forma, a busca foi realizada na base de dados *Scopus*, filtrando-se somente os artigos que continham no título a palavra “*competitiveness*”, e no título, *abstract*, e palavras-chave as palavras “*human capital*”. Além disso, o filtro aplicado foi referente ao período de 1998 até 29 de outubro de 2015, ou seja, os estudos surgidos após a publicação do livro de Drucker (1997), apenas na área de ciências sociais e humanas.

Quanto aos objetivos, o estudo é caracterizado como exploratório, tratando-se de uma investigação de pesquisa empírica que possuem o objetivo de formular o problema e esclarecer questões, aumentando assim a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou ambiente a ser investigado (DENCKER; VIÁ, 2002).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação do filtro, foram obtidos 51 artigos, dentre os quais 18 não puderam ser visualizados na base de dados *Scopus*, visto que continham bloqueio. Outros 4 artigos continham as palavras “*capital*” e “*human*” separadamente, e, portanto, não se tratando do tema desejado foram descartados para este estudo. Dessa forma, foram analisados 29 artigos que fazem relação do capital humano com a competitividade, publicados no período de 1998 até 29 de outubro de 2015.

Em relação aos temas abordados pelos autores nos estudos analisados, e fatores relacionados à competitividade, é apresentada a nuvem de palavras na Figura 1, pela qual é possível observar que os temas mais encontrados nos estudos, além de competitividade e capital humano são: inovação, infraestrutura, conhecimento, e tecnologia. Além desses fatores, os temas desenvolvimento, empreendedorismo, e recursos também são fatores citados com frequência nos estudos analisados.

Figura 1- Temas abordados nos estudos

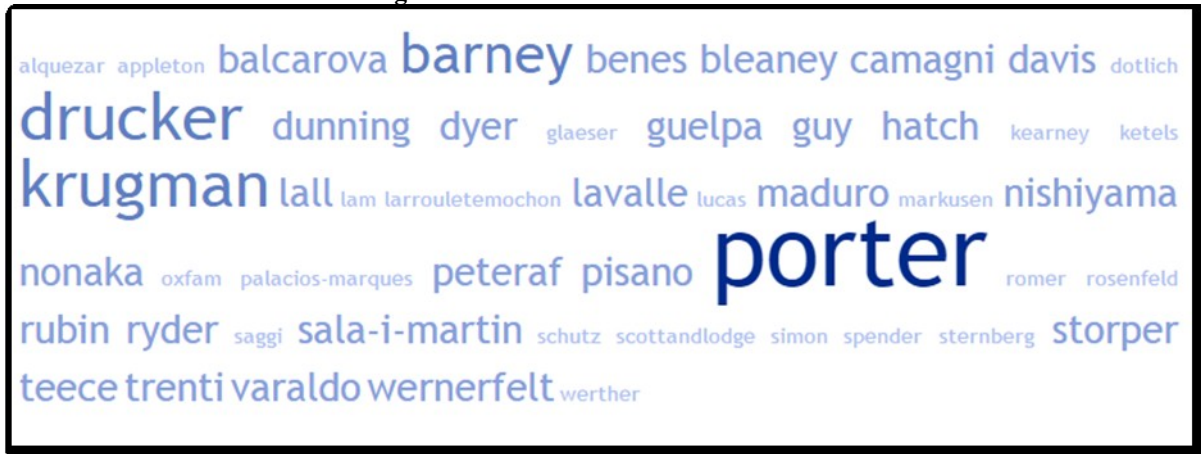


Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando analisados os principais autores citados nos estudos analisados, é possível observar por meio da Figura 2, que o autor mais citado pelos estudos é Porter (1989), que trata do tema competitividade em suas obras. Além disso, outros autores aparecem com grande frequência nos estudos analisados, sendo eles: Drucker (1997), que assim como Porter trata da competitividade; Krugman que em suas obras trata de competitividade em micro e macroeconomia; e Barney (1991) que trata de estratégia e vantagem competitiva sustentável.



**Figura 2 - Autores abordados nos estudos**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, para identificar de que forma as pesquisas abordam a relação do capital humano com a competitividade, conforme Quadro 1. Os 29 artigos foram lidos por completo e analisados por três pesquisadores. Assim, buscou-se identificar se os autores convergem com as ideias apresentadas por Drucker (1997), onde fatores como inovação, tecnologia, comunicação, estratégia, conhecimento e formação de alianças são dependentes do capital humano para que as organizações sejam competitivas, conferindo assim maior relevância ao capital humano do que aos demais fatores, ou se os autores divergem das ideias de Drucker (1997).

**Quadro 1- Abordagens sobre competitividade encontradas nos artigos analisados**

Artigo	Objetivo	Abordagem sobre competitividade	Convergem com a teoria de Drucker (1997)?
MUAFI, et al. 2016	Apresentar os fatores determinantes da competitividade na área verde como percebido pelos stakeholders de Kasongan, Jipangan, Gendeng e Lemah Dadi, região de Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), Província, Indonésia, com base em OVOP.	Há sete fatores na melhoria da competitividade da região estudada: conhecimento e habilidade, capacidade de realizar pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de recursos humanos, melhoria da rede e do capital social, empreendedorismo e liderança.	Foco no conhecimento e competências para melhor gestão de negócios e maior potencial competitivo. Todos os fatores analisados são relacionados ao capital humano <b>SIM</b>
Tijanic; Obadic, 2015	Estudar a influência das desigualdades regionais em capital humano sobre a competitividade dos Estados membros da UE, com base em um conjunto de dados do painel de 22 países da UE e 266 regiões NUTS 2, durante o período 2000-2011.	As desigualdades regionais em capital humano tem influência negativa e estatisticamente significativa sobre a competitividade dos Estados membros da União Europeia.	Procura identificar se existe a relação entre a desigualdade regional dentro dos países que compõem a UE e o capital humano. Assim, se existe relação entre o intelecto ou preparo dos profissionais das regiões que compõem a União Europeia que são menos desenvolvidas e com menor PIB, em relação às demais regiões que tem PIB maior e que são mais competitivas. <b>SIM</b>
Nolintha; Jajri, 2014	Analisar a relação entre o apoio institucional e as ligações regionais de produção e capacidades tecnológicas e desempenho da empresa na indústria do vestuário em Laos.	A fabricação de vestuário em Laos tem contribuído substancialmente para a criação de emprego formal, mas as atividades estão confinadas a baixo valor agregado.	As empresas multinacionais começaram a investir em capital humano em termos de capacidades técnicas e gerenciais para apoio tecnológico. <b>SIM</b>

Matherly; Nahyan, 2015	Desenvolver um modelo teórico que especifica os fatores mais importantes para facilitar a transferência de conhecimento recíproco entre nacionais e não nacionais no contexto de quotas no local de trabalho.	Para que os recursos humanos em países emergentes que utilizam funcionários expatriados consigam construir conhecimentos e capacidades competitivas, a liderança deve estabelecer políticas que promovam uma cultura de transparência, de confiança e incentivos.	Coloca capital humano em destaque, pois os resultados apontam o capital humano como um recurso diferencial para competitividade, assim como a liderança que também é citada por Drucker como uma das partes do capital humano, que faz com que a empresa tenha vantagem competitiva se souber administrar da melhor forma. <b>SIM</b>
Zhang, 2014	Identificar como o investimento estrangeiro direto afeta a competitividade industrial na China	Capital humano aumenta a capacidade e produtividade da indústria através da ajuda do progresso tecnológico, além de reforçar a competitividade. Pesquisa e desenvolvimento representam esforços tecnológicos, que são um motor fundamental do desenvolvimento industrial. Capacidade e tecnologia da indústria dependem criticamente da disponibilidade e a qualidade da infraestrutura, variando de estradas e portos a energia e telecomunicações.	Ênfase no capital humano, pois os resultados indicam que Investimento Estrangeiro Direto age como uma força motriz essencial para melhorar a competitividade das indústrias na China, e sua importância parece crescer em 2005-2010. Os efeitos de determinantes como infraestruturas, os esforços tecnológicos, e modelo regional, são positivos e, portanto, também influenciam na competitividade da China, porém, estão condicionados à capacidade de absorção da China, que depende do capital humano. <b>SIM</b>
Ivanova, 2014	Determinar o papel do capital humano no sentido de garantir a competitividade das empresas turísticas e formas de melhorar o comando de sua formação e utilização.	Ucrânia tem recursos suficientes e oportunidades para o desenvolvimento do turismo para ser competitiva internacionalmente, mas assume a posição competitiva baixa. A atividade de inovação permitirá o desenvolvimento, mas isso requer os esforços de Estado e empresas, quanto à acumulação de capital humano, com profissionais altamente qualificados, melhoria da educação e mudanças no sistema de ensino para a aprendizagem.	Ênfase na competitividade por meio do capital humano, que engloba conhecimento e inovação como subitens dentro do capital humano. <b>SIM</b>
Sverdlova, 2014	Identificar a influência do desenvolvimento do capital humano sobre a competitividade da economia da União Europeia.	O capital humano impacta diretamente na competitividade econômica. O desenvolvimento humano torna a educação o fator de maior impacto sobre a competitividade no país. Os resultados deste estudo demonstram a interdependência entre o desenvolvimento do capital humano e da situação da competitividade dos países mais desenvolvidos da economia da UE. <b>SIM</b>	
Avralev; Efimova, 2013	Analisar os fatores que proporcionam a competitividade das universidades Russas, de acordo com os 3 principais rankings mundiais (Academic Ranking of World Universities (ARWU), QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings)	A qualidade da formação de capital humano influencia nas posições das principais universidades nacionais a nível internacional. Altos rankings mundiais oferecem mais operadores e investidores, tanto dentro do país como no exterior. Universidades incluídas na lista das top 500 recebem apoio financeiro do governo e as empresas para atrair os melhores professores de todo o mundo.	Coloca o capital humano como fator principal que possibilita inovação, utilização e surgimento de tecnologias de ponta, melhor gestão do conhecimento, e melhores estratégias. Fala também dos clusters como um fator importante para a vantagem competitiva que faz parte da estratégia da organização/universidade. <b>SIM</b>
Baranová, 2013	Com base no modelo de crescimento neoclássico estendido com capital humano, verificar a suposição de que os fatores de competitividade de preços de custo ter um impacto sobre o crescimento econômico na amostra selecionada de países.	Fatores de preço-custo, crescimento da taxa de câmbio efetiva (TCER), e aumento dos custos unitários do trabalho (ULC) levam à redução da competitividade de uma economia.	Não conseguiram relacionar o capital humano a competitividade ao crescimento econômico desses países. Utilização incorreta do fator capital humano no modelo. <b>NÃO</b>
Onyusheva, 2013	Determinar a dinâmica do capital humano da República do Cazaquistão como fator para a melhoria da competitividade da economia nacional, com base na análise do relatório de dados estatísticos sobre o Fórum Econômico Mundial para o período 2008-2012.	Quando houve declínio na classificação do Cazaquistão, foi comprovado que o principal problema foi a falta de especialistas altamente qualificados. Em um movimento para uma economia do conhecimento do Cazaquistão, houve aumento do papel do potencial de inovação do país, participando no desenvolvimento do capital humano, a formação de especialistas altamente qualificados e desenvolvimento econômico sustentável.	Competitividade do capital humano e da economia nacional são diretamente proporcionais. Formação de capital humano competitivo é considerado como uma das prioridades e as principais áreas de desenvolvimento pós-crise do Cazaquistão. <b>SIM</b>

Kim; Yoon; Lee, 2012	Examinar a competitividade da indústria coreana de serviço através da análise empírica com base no índice de vantagem comparativa, sugerindo as implicações políticas dos resultados da investigação.	Indústria de serviços deve contratar trabalhadores mais qualificados com conhecimentos profissionais e know-how para melhorar a sua competitividade. Portanto, é necessário introduzir um sistema de incentivos para os trabalhadores qualificados e aumentar o investimento, a fim de aumentar a produtividade do trabalho.	Assim como Drucker salienta a importância de se ter capital humano qualificado para conseguir vantagem competitiva. <b>SIM</b>
Vidal-Salazar et al., 2012	Analisar a eficácia de uma das mais desenvolvidas técnicas de treinamento de pessoas: <i>coaching</i> .	O uso corporativo do <i>coaching</i> (treinamento de pessoal e prática de desenvolvimento) tem efeito positivo em um contexto de negócios. No caso das pequenas e micro empresas, a adaptabilidade a este tipo de técnica e o treinamento permitem resultados efetivos de forma rápida.	Apresenta a técnica do <i>coaching</i> , como processo de melhoria dentro das organizações, sendo que o treinamento aumenta a capacidade competitiva. <b>SIM</b>
Ganisjana; Koke, 2012	Explorar o assunto “holística de empreendedorismo”, e relacionar competência orientada para o ensino superior, a fim de analisar o potencial das instituições.	O modelo de empreendedorismo revela que deve ter o funcionamento do conjunto como um todo. Identifica também a necessidade de reconsiderar as metas e filosofia de ensino superior.	O empreendedorismo nas instituições de ensino superior precisa ser desenvolvido, de modo que este faça parte de um conjunto de habilidade e competências dos estudantes, e para tanto, é necessário o investimento em capital humano nas universidades. <b>SIM</b>
Yusuf; Ismail; Osman, 2011	Investigar os fatores determinantes da competência dos trabalhadores, desempenho e competitividade no setor de ensino privado na Malásia.	Para que ocorra a melhoria da competência dos trabalhadores, e obter competitividade, os mesmos devem ser treinados e seu nível de educação deve ser atualizado. As instalações devem ser adequadas, de modo a proporcionar locais de trabalho com boas condições. A relação humana é crucial para manter a fidelidade dos trabalhadores evitando assim a rotatividade.	Satisfação e traços pessoais tem contribuído significativamente com a competência e o desempenho dos trabalhadores. Boas condições de trabalho e de relações humanas são cruciais para o aumento da satisfação dos trabalhadores. <b>SIM</b>
Ferreira; Marques; Azevedo, 2011	Identificar e medir a percepção dos empregados do setor bancário sobre os determinantes da competitividade em termos de recursos, habilidades e capacidades.	O papel dos recursos humanos e seus conhecimentos são vistos como principais fontes de vantagem competitiva sustentada uma vez que serão os responsáveis pela retenção de seus clientes. Assim, os gestores necessitam melhorar os seus conhecimentos sobre a gestão, promovendo a comunicação, a motivação e os incentivos necessários que incorporem e melhorem os relacionamentos dos funcionários com os clientes a longo prazo.	Capital humano como fonte de sucesso para os bancos, uma vez que isso possa ser o diferencial para a retenção dos clientes. <b>SIM</b>
Gibson; Naquin, 2011	Avaliar e identificar a eficácia do Programa UTEN a fim de ajudar a determinar a longo prazo eficácia e transportabilidade do modelo português de investimento em inovação para outros países.	Investir em inovação, em particular no desenvolvimento de conhecimento e habilidades dentro do país, é fundamental para o desenvolvimento de conhecimento tácito para Portugal.	A inovação acontece devido a investimentos no reforço das capacidades das redes humanas para participar na transferência de tecnologia e atividades de comercialização. <b>SIM</b>
Weymouth; Feinberg, 2011	Esclarecer as inúmeras fontes de competitividade nacional identificadas na literatura e no discurso público com frequência crescente e apresentar o ranking dos indicadores de competitividade dos países da América Latina.	Os determinantes do cluster de crescimento da produtividade de um país ocorrem ao longo de três dimensões: abertura internacional de comércio e de investimento (externo); um ambiente regulamentar que promove a concorrência e investimentos do governo em capital humano; segurança e infraestrutura (investimento público).	Investimento em capital humano para o crescimento da produtividade do país. <b>SIM</b>
Barkley; Dudensing, 2011	Abordar a utilidade dos índices de competitividade regional para orientar estratégias de desenvolvimento econômico para comunidades com diferentes legados industriais, e determinar em que a inclusão de variáveis pode afetar a competitividade regional.	Os resultados da análise demonstram que os determinantes do crescimento variam em região e período de tempo. A atividade inovadora e capital humano podem estar relacionados ao crescimento da renda no sul do que em outras partes do país.	Inovação e capital humano possibilitam desenvolvimento regional. <b>SIM</b>

Benzaquen et al., 2010	Desenvolver uma nova abordagem para a competitividade, e medir como os recursos e capacidades são geridos de uma determinada região de um país, para gerar um aumento sustentado da produtividade do negócio e o bem-estar da sua população.	Os determinantes da competitividade da região estudada foram os seguintes: capital humano, infraestrutura produtiva, governo e instituições, desenvolvimento econômico e eficiência no negócio.	Capital humano como determinante da competitividade. <b>SIM</b>
Dudensing, Barkley, 2010	Investigar as relações entre competitividade relativa das áreas metropolitanas do Sul e as três principais recomendações políticas para melhorar desenvolvimento regional na Nova Economia (inovação, empreendedorismo e capital humano).	As políticas de competitividade regionais para a nova economia devem incluir esforços para aumentar a atividade inovadora, melhorar a qualidade do capital humano, e melhorar o ambiente empresarial.	Inovação e melhoria da qualidade do capital humano estão relacionados com competitividade. <b>SIM</b>
Singh et al., 2009	Analisar diferentes desafios para pequenas e médias empresas na Índia e China, descrevendo e examinando os papéis de políticas governamentais e desenvolvimento de estratégias.	A Índia atribui maior atenção ao desenvolvimento de fornecedores, manutenção produtiva total e cultura da organização, enquanto a China atenta à gestão de relacionamento e redução de custo. Desenvolvimento de recursos humanos e melhoria da qualidade são altamente correlacionados com a competitividade.	O principal desafio da construção de qualidade do produto, reduzir custos e atualizar tecnologias são comuns na Índia e China. Por esta razão estas empresas são altamente dependentes de colaboradores ou tecnologia estrangeira. Há escassez de talentos de gestão, sistemas de transferência de tecnologia subdesenvolvidos, e falta de estabilidade no ambiente. <b>SIM</b>
ONIsomu et al., 2010	Analisar a contribuição e associação de competências para a competitividade de um país.	Para adquirir vantagem competitiva em nível de país, deve-se reforçar as ligações entre indústria e instituições de formação dando suporte a aprendizagem, promovendo os processos e a política de desenvolvimento de competências, treinamento, desenvolvimento de parques científicos, e aumentando a mobilização de recursos em programas de inovação e P&D.	Para que ocorra a evolução tecnológica os países terão de desenvolver habilidades e conhecimentos no capital humano. <b>SIM</b>
Sabadie, Johansen, 2010	Identificar a aritmética sobre os componentes do capital humano nos índices de competitividade dominantes e oferecer uma visão mais clara de quanto a educação e a formação contribuem para a competitividade da economia nacional	Identificou-se que o capital humano tem grande impacto sobre competitividade. Outros elementos foram referidos no artigo, mas as ligações entre estes e competitividade da economia nacional merecem uma investigação mais aprofundada.	Nos indicadores de competitividade estudados nestes países, todos contem o fator humano como uma das variáveis. <b>SIM</b>
Chatterjee, 2009	Descrever alguns dos construtos como investimentos, alianças, inovações, capital humano e aprendizagem como estratégias que sustentam o sucesso na indústria automobilística.	Na competitividade, a qualidade global, a confiabilidade de entrega e a disponibilidade para investir só podem ser melhoradas através de aprendizagem colaborativa o que depende diretamente do capital humano.	Para haver a competitividade não basta haver a aprendizagem e a confiança. É necessário investir em recrutamento, formação, enriquecimento de rede, reconhecendo a estrutura de conhecimento interno. <b>SIM</b>
Zia, 2007	Avaliar a posição do Paquistão na Competitividade Internacional.	Utilização do capital humano como um investimento no país para melhorar o desempenho das exportações e consequentemente a competitividade.	Investimentos em capital humano, inovação e tecnologia auxiliam a competitividade. <b>SIM</b>
Onida, 2002	Apresentar avaliação de dados e resultados de trabalhos recentes sobre as diferentes questões em dois grupos: Perda da economia italiana de competitividade internacional; Dificuldade encontrada pelas empresas italianas para expansão.	Para operar competitivamente em mercados internacionais é relevante investir em capital humano.	Investir em capital humano. <b>SIM</b>
Ismail, Yussof, 2003	Investigar se a competitividade do mercado de trabalho afeta o fluxo de investimento direto na economia da Malásia, Tailândia e Filipinas.	Chave para melhorar a competitividade: investir em recursos humanos através de educação de nível superior e formação profissional.	Investir em recursos humanos. <b>SIM</b>

Johnson Jr, 2002	Desenvolver um modelo conceitual que especifica: política, físico, financeiro, humano, cultural e social.	Investir em tecnologias para a educação, e educação local.	Investir na educação para melhoria do capital humano. <b>SIM</b>
Kumar, Chadee, 2002.	Desenvolver um modelo conceitual para explicar os determinantes da competitividade internacional das empresas asiáticas.	O modelo pressupõe que a competitividade internacional é afetada pela orientação de recursos humanos da empresa, a extensão tecnológica, e a inovação. Cinco fatores são identificados como os mais cruciais para a competitividade internacional das empresas, nomeadamente: recursos humanos, tecnologia, estrutura, organizacional, recursos financeiros, estrutura organizacional e do governo.	Investir em recursos humanos. <b>SIM</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim como a teoria de Drucker (1997), pode-se perceber através do Quadro 1, que 28 dos 29 artigos analisados apresentam o capital humano como principal fator de competitividade. Os demais fatores que influenciam a competitividade (como inovação, tecnologia, conhecimento, entre outros), são vistos como dependentes do capital humano para gerar vantagem competitiva tanto em empresas, quanto em estados, países ou grupos de países como é o caso da União Europeia.

Além disso, foi possível identificar que a relação entre o capital humano e a competitividade apresentam resultados relevantes tanto em nível nacional quanto em nível mundial, e em diversos campos, como social e científico. Isso pode ser percebido no artigo “*Human capital of the Republic of Kazakhstan within the global competitiveness report*” (ONYUSHEVA, 2013), onde os resultados apresentam que competitividade exercida pelo capital humano e a competitividade da economia nacional são diretamente proporcionais. Nesse sentido, a formação de capital humano competitivo é considerada como uma das prioridades e as principais áreas de desenvolvimento pós-crise do Cazaquistão.

Ainda segundo a autora, em um movimento para obter uma economia do conhecimento no Cazaquistão, foi aumentado o papel do potencial de inovação do país, ao haver a contribuição para o desenvolvimento do capital humano mediante a formação de especialistas altamente qualificados e um conseqüente desenvolvimento econômico sustentável. Dessa forma, foi possível identificar que a competitividade do capital humano está interligada com a industrialização acelerada da economia nacional e com a implementação da estratégia do Cazaquistão de se juntar aos cinquenta países mais competitivos do mundo.

Além disso, segundo Onysheva (2013), nos últimos anos aumentou significativamente o interesse da comunidade científica para o capital humano e sua avaliação como um fator fundamental para aumentar a competitividade nacional, visto que o estudo

concluiu que a indústria de serviços Coreana deve contratar trabalhadores mais qualificados, com conhecimentos profissionais e *know-how* para melhorar a sua competitividade. Portanto, é necessário introduzir um sistema de incentivos para os trabalhadores qualificados e também aumentar o investimento no setor pesquisa e desenvolvimento, no intuito de aumentar a produtividade do trabalho.

De encontro a Onysheva (2013), Ismail e Yussof (2003) afirmam que a chave para melhorar a competitividade do mercado de trabalho na economia reside em aumentar as capacidades de recursos humanos, isto é, para adequar os investimentos em capital humano através da educação superior e da formação profissional a fim de gerir eficientemente as novas tecnologias. Nesta nova era da globalização intensificou-se a concorrência internacional, e não se pode mais contar com mão de obra barata para melhorar a competitividade. As organizações devem continuar a investir em seus recursos humanos, uma vez que as indústrias de elevado crescimento futuro, tais como a tecnologia da informação, por exemplo, exige cada vez mais força de trabalho qualificada. Conforme Zhang (2014), o capital humano incrementa a capacidade e a produtividade de uma indústria através da ajuda do progresso tecnológico. Portanto, uma melhora no nível de capital humano pode reforçar a competitividade da indústria.

Foi possível identificar ainda a relevância da educação para que um país ou região obtenha vantagem competitiva, comprovado pelo estudo de Onsomu et.al. (2010), “*The impact of skills development on competitiveness: Empirical evidence from a cross-country analysis*”. Os resultados apontam que para obtenção de vantagem competitiva nos setores de produção de um país, é preciso reforçar as ligações entre indústria e instituições de formação, e dar suporte a aprendizagem. Com isso, torna-se possível promover os processos e a política de desenvolvimento de competências, treinamento, desenvolvimento de parques científicos, e aumento da mobilização de recursos em programas de inovação e *P&D*.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral do estudo foi identificar de que forma as pesquisas abordam a relação do capital humano com a competitividade após 1997, ou seja, após a publicação do livro de Drucker. Para tanto, buscou-se identificar se as pesquisas apontam que todos os demais fatores como inovação, tecnologia, comunicação, estratégia, conhecimento e alianças (*clusters*, cadeia produtiva), são dependentes do capital humano para que as organizações

sejam competitivas, e dessa forma, concordando com as teorias de Drucker (1997), ou se elas divergem das ideias de Drucker (1997) e quais teorias emergem desses estudos.

Assim, buscou-se identificar quantos artigos relacionam capital humano a competitividade; quais os constructos abordados nesses estudos; quais são os principais autores citados nesses estudos dentro dos temas competitividade e capital humano; e por fim, quais as conclusões encontradas pelos pesquisadores nos artigos analisados. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática, qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório, onde foi aplicado o filtro na base de dados *Scopus*, e posteriormente foram analisados 29 artigos no total.

Em relação aos temas abordados pelos autores nos estudos analisados, é possível observar que, além de competitividade e capital humano, os temas mais encontrados nos estudos são: inovação, infraestrutura, conhecimento e tecnologia, desenvolvimento, empreendedorismo, e recursos. Já em relação aos principais autores citados nos estudos analisados, é possível identificar que o autor mais citado é Porter 1989. Além disso, outros autores aparecem com grande frequência nos estudos analisados, sendo eles: Drucker 1997; Krugman; e Barney 1991.

Assim como a teoria de Drucker (1997), pode-se concluir através deste estudo, que 28 dos 29 artigos analisados apresentam o capital humano como principal fator de competitividade. Dessa forma, os demais fatores que influenciam a competitividade (como inovação, tecnologia, conhecimento, entre outros), são vistos na literatura como dependentes do capital humano para gerar vantagem competitiva tanto em empresas, quanto em estados, países ou grupos de países como é o caso da União Europeia.

Dessa forma, pode-se concluir que a chave para melhorar a competitividade do mercado de trabalho na economia é aumentar as capacidades do capital humano, adequando os investimentos através da educação superior e formação profissional, além de reforçar as ligações entre indústria e instituições de formação. Assim, para obtenção de competitividade é preciso fornecer suporte a aprendizagem, promover os processos e políticas de desenvolvimento de competências, treinamento, desenvolvimento de parques científicos, e aumentar a mobilização de recursos em programas de inovação, e *P&D*.

## REFERÊNCIAS

- Akobeng, A. K. (2005). Understanding systematic reviews and meta-analysis. *Arch Dis Child*, 90(8), 845-848.
- Avrilev, N. V. & Efimova, I. N. (2013). University rankings as a tool to enhance competitiveness, clustering and transnational governance of higher education in the context of globalization. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(3), 357-361.
- Baranová, V. (2013). Impact of Price-Cost competitiveness factors on economic growth. *Review of economic perspectives*, 13(2), 63-76.
- Barkley, D. L. & Dudensing, R. M. (2011). Industrial legacy matters: Implications for the development and use of indices of regional competitiveness. *Economic Development Quarterly*, 25, 130-142.
- Benzaquen, J., Del Carpio, L. A., Zegarra, L. A. & Valdivia, C. A. (2010). A competitiveness index for the regions of a country. *Cepal Review*, 102, 67- 84.
- Chatterjee, S. R. (2009). Trust and Learning as Moderators in Achieving Global Supply-Chain Competitiveness Evidence from the Chinese and Indian Auto-Component Sectors. *Global Business Review*, 10(1), 87-102.
- Davenport, T. O. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele / Thomas O. Davenport; tradução Rosa S. Krausz*. São Paulo: Nobel.
- Dencker, A. F. M. & Viá, S. C. (2002). *Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação*. (2 ed.). São Paulo: Futura.
- Dorneles, D. R. (2011). *Análise da competitividade em empresas de desenvolvimento de software instaladas no TECNOPUC no Rio Grande do Sul*. (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Dudensing, R. M. & Barkley, D. L. (2010). Competitiveness of southern metropolitan areas: The role of new economy policies. *The Review of Regional Studies*, 40(2), 197-226.
- Drucker, P. F. (1997). *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura.
- Fajnzyblber, F. (1992). Industrialización en América Latina. De la caja negra al casillero vacío. *Revista Nueva Sociedad*, Buenos Aires, (118), 21-28. [http://www.unsa.edu.ar/histocat/haeconomica07/2088\\_1.pdf](http://www.unsa.edu.ar/histocat/haeconomica07/2088_1.pdf).
- Ferreira, J. J., Marques, C. S. & Azevedo, C. (2011). Competitiveness, resources, and capabilities: Empirical evidence from retail banking. *Serv Bus*, 5, 313-337.



- Ganisjana, K. & Koke, T. (2012). Does Competence - Oriented Higher Education Lead to Students' Competitiveness? *Engineering Economics*, 23(1), 77-82.
- Gibson, D.V & Naquin, H. (2011). Investing in innovation to enable global competitiveness: The case of Portugal. *Technological Forecasting & Social Change*, 78, 1299-1309.
- Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(1-2), 1155-1178.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9 (3), 285-305.
- Ismail, R. & Yussof, I. (2003). Labour market competitiveness and foreign direct investment: The case of Malaysia, Thailand and the Philippines. *Papers in Regional Science*, 82(3), 389-402.
- Ivanova, V.V. (2014). Human Capital as a factor of competitiveness for tourism enterprises. *Actual problems of economics*, (5), 155.
- Johnson Jr, J. H. (2002). A conceptual model for enhancing community competitiveness in the new economy. *Urban Affairs Review*, 37(6), 763-779.
- Kim, Y., Yoon, S. & Lee, K. S. (2012). International competitiveness of Korea Service Industry. *American Journal of Applied Sciences*, 9(3), 343-349.
- Kumar, R. & Chadee, D. (2002) International competitiveness of Asian firms: An analytical framework. Asian Development Bank. ERD Working Paper, (4). <https://openaccess.adb.org/bitstream/handle/11540/1922/wp004.pdf?sequence=1>
- Linde, K. & Willich, S. N. (2003). How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine. *J R Soc Med.*, 96(1), 17-22.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. (8 ed.). London: Macmillan and Co.
- Matherly, L. L. & Nahyan, S. S. (2015). Workplace quotas: Building competitiveness through effective governance of national-expatriate knowledge transfer and development of sustainable human capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 456-471.
- MUAFI, Department of Management Universitas Pembangunan Nasional, Susilowati, C. & Suparyono, W. (2016). Competitiveness Improvement of Green Area: The case of OVOP in Bantul Region, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), Province, Indonesia. *International Business Management*, 10(1), 24-31.
- Nolintha, V. & Jajri, I. (2014). The garment industry in Laos: technological capabilities, global production chains and competitiveness. *Asia Pacific Business Review*, 22(1), 100-130.
- Obradovic, D., Ebersold, Z. & Obradovic, D. (2015). The role of technology strategy in competitiveness increasing. *Economic Annals-XXI*, 1-2(1), 32-35.

Onida, F. (2002). Growth, competitiveness and firm size: factors shaping the role of Italy's productive system in the world arena. *Review of the economic conditions in Italy*, (3), 431-484.

Onyusheva, I. (2013). Human capital of the Republic of Kazakhstan within the global competitiveness report. *Actual problems of economics*, 4(142), 442-451.

Onsomu, E. N., Ngware, M. W. & Manda, D. K. (2010). The Impact of Skills Development on Competitiveness: Empirical Evidence from a Cross-Country Analysis. *Education Policy Analysis Archives*, 18(7), 1-21.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (27 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Sabadie, J. A. & Johansen, J. (2010). How do national economic competitiveness indices view human capital? *European Journal of Education*, 45(2), 236-258.

Souto, K. C. (2008). *A cadeia produtiva da mamona no estado da Paraíba: uma análise pós-programa do biodiesel (Dissertação de mestrado)*. Universidade Federal de Pernambuco, Recife. <http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5367>

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Sullivan, A. & Steven, M. S. (2003). *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sverdlova, Y. (2014). Influence of human capital development on competitiveness of the EU economy. *Economic Annals-XXI: World economy and international economic relations*, 7-8(2), 12-15.

Szulanski, G. (1995). Unpacking stickiness: an empirical investigation of the barriers to transfer best practice inside the firm. *Academy of Management Proceedings*, (1), 437-441.

Singh, R. K., Garg, S. K. & Deshmukh, S. C. (2009). The competitiveness of SMEs in a globalized economy. *Management Research Review*, 33(1), 54-65.

Tijanac, L. & Obadic, A. (2015). Can we boost the competitiveness of the European Union through reducing regional inequalities in human capital? *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(3), 295–305.

Vidal-Salazar, M. D., Ferrón-Vílchez, V. & Cerdón-Pozzo, E. (2012). Coaching: An effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(5), 423-433.

Weymouth, S. & Feinberg, R. (2011). National competitiveness in comparative perspective: Evidence from Latin America. *Latin American Politics and Society*, 53, 151-159.

Yusoff, I., Ismail, R. & Osman, Z. (2011). Worker's competency, performance and competitiveness in Malaysia's private education sector. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 45, 61-70.

Zhang, K. H. (2014). How does foreign direct investment affect industrial competitiveness? Evidence from China. *China Economic Review*, 30, 530–539.

Zia, U. (2007). International Competitiveness—Where Pakistan Stands? Pakistan Institute of Development Economics (PIDE): Working papers, 28, 1-20.  
[http://www.academia.edu/8447416/International\\_Competitiveness\\_Where\\_Pakistan\\_Stand](http://www.academia.edu/8447416/International_Competitiveness_Where_Pakistan_Stand).