

# REFLEXÕES SOBRE A PERCEPÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ÚLTIMAS CINCO DÉCADAS

Juarez Domingos Frasson Vidotto<sup>1</sup>  
Silvia Maria Puentes Bentancourt<sup>2</sup>  
Rogério Cid Bastos<sup>3</sup>

## RESUMO

As pessoas são os principais agentes da organização e os seus conhecimentos, habilidades e atitudes formam o capital humano, que é um ativo intangível e pode ser fonte de vantagem competitiva no mercado. O objetivo deste artigo é apresentar uma reflexão sobre a percepção do capital humano nas últimas cinco décadas e demonstrar sua evolução ao longo do tempo. A metodologia consistiu na escolha de três publicações que versam sobre o tema em épocas distintas, as quais foram lidas, analisadas e comparadas em termos de conceitos, objetivos, conteúdos e abordagens. Os artigos selecionados foram *Investment in Human Capital* (SCHULTZ, 1961), *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field* (BONTIS, 1999) e *Influencia del capital humano en la calidad de la auditoria contable* (FERNÁNDEZ; GISBERT; SALAZAR, 2013). Schultz (1961) foi o primeiro a formalizar que o conhecimento e as habilidades das pessoas eram uma forma de capital, o capital humano. Posteriormente, na percepção de Bontis (1999) o capital humano foi incorporado ao contexto do capital intelectual e destacado como fonte de vantagem competitiva, inovação e renovação estratégica. Mais recentemente, Fernández, Gisbert e Salazar (2013) ampliaram o seu escopo e asseguram que o nível de capital humano influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados. Ao final, o artigo apresenta evidências obtidas das publicações analisadas que demonstram claramente a grande importância do capital humano na nova era do conhecimento.

**Palavras-chave:** Ativos Intangíveis. Capital Intelectual. Capital Humano.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 1961 se utiliza pela primeira vez a expressão capital humano num artigo publicado num periódico de Economia. A partir daí surgiram novas expressões como capital intelectual e ativos intangíveis. Em 2004 surgiu na Espanha o periódico denominado *Intangible Capital* e que em 2013 publicou sobre a contribuição do capital humano no âmbito dos serviços, precisamente na qualidade dos serviços de auditoria contábil.

Ao observar os contextos que geraram as publicações suscitou uma indagação: em que eles se assemelham? Ambos falam em capital humano no seu título, mas o conceito é o mesmo? A proposta inicial foi comparar ambos os artigos e ver seus pontos em comum e suas divergências, mas também não limitar o olhar apenas a isso e estar atento a outros aspectos que poderiam ser relevantes na análise.

---

<sup>1</sup> Aluno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC)

<sup>2</sup> Aluna do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC), bolsista CAPES.

<sup>3</sup> Professor titular do Departamento de Engenharia do Conhecimento (EGC) da UFSC.

Porém, entre os 53 anos que separam ambas as publicações, há o artigo de Bontis (1999) de extrema importância para o desenvolvimento do conceito e que serviu de elo para a análise. Dessa forma, o objetivo é refletir sobre o capital humano a partir das ideias expostas pelos autores desses três textos.

Atualmente o assunto já está incorporado às discussões nos mais variados setores e é tratado com a naturalidade de algo que não cabe mais questionar a sua importância, o que evidencia a sua maturidade. Ao contrário, as discussões sobre ativos intangíveis, capital intelectual e capital humano são recorrentes em pesquisas acadêmicas e nos negócios, sejam em publicações, educação, treinamento e congressos.

Isso é resultado do reconhecimento da importância do conhecimento e da informação nos dias de hoje. A sociedade da informação e do conhecimento exige explorar todas as fontes possíveis para agregar valor às organizações. Nesse sentido, o uso da tecnologia é fundamental. Mas na década de 60, a tecnologia era distinta, a sua relação com o homem mais restrita e o acesso às fontes de informação era limitado. Portanto, este estudo se justifica pela necessidade de conhecer como eram tratados os conceitos nesses três momentos: em plena transformação da indústria e da sociedade dos anos 60; na difusão das telecomunicações que no final do século trouxeram noções de globalização; e no momento atual, com a ênfase no valor do conhecimento.

Após esta breve introdução são apresentados os artigos escolhidos a partir das suas contribuições. A seguir estão os resultados da análise e encerra com as considerações finais.

## **2 CORPUS DO ESTUDO**

Os textos foram escolhidos de forma proposital, de onde se procurou conhecer os aspectos abordados pelos autores e apontar a contribuição de cada trabalho, aquilo que os assemelha e o que os diferencia. A seleção resultou em duas publicações de destaque e a uma terceira, bem atual que trata da qualidade do capital humano em uma empresa de serviços, são elas:

- *Investment in Human Capital*, de Theodore W. Schultz, publicado em 1961;
- *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field*, de Nick Bontis, publicado em 1999;
- *Influencia del capital humano en la calidad de la auditoría contable*, de Mónica Fernández, Ana Gisbert e Juan Carlos Salazar, publicado em 2013.

Para entender o contexto em que foram produzidos, buscou-se elementos que permitissem compor o cenário dos três momentos escolhidos para tratar dos ativos intangíveis

com foco no capital humano. Esta seção objetiva apresentar os artigos escolhidos e que balizaram a análise.

## **2.1 O capital humano**

O artigo de Schultz (1961) foi a primeira publicação sobre o tema capital humano e as suas ideias inspiraram vários autores que, posteriormente, também se dedicaram ao estudo dessa modalidade de capital. A repercussão da sua obra contribuiu para levá-lo ao prêmio Nobel de Economia em 1979.

Schultz (1961) argumentava que tanto o conhecimento como as habilidades eram uma forma de capital e que este capital era produto de investimento deliberado. Citava os países ocidentais e explicava que o crescimento do produto interno bruto (PIB) era resultado de investimento em capital humano, o qual aumentava a taxas muito mais altas do que o capital tradicional, aquele não humano.

O autor chama a atenção para o fato de que muito do que se denomina consumo constitui, na verdade, investimento em capital humano. As despesas diretas com educação, saúde e migração interna para obter melhores oportunidades de emprego são exemplos claros de investimentos. Por isso, Schultz (1961) critica os economistas que não percebem que as pessoas investem nelas mesmas e que esses investimentos são muito altos. A ideia de perceber os seres humanos como bens de capital, de acordo com os valores e crenças da época era abominável, exceto os escravos. Mas os trabalhadores se tornam capitalistas pela aquisição de conhecimento e habilidades que têm valor econômico.

O autor enfatiza o aspecto da educação na formação do capital humano, segundo ele, as diferenças de salários entre pessoas de diferentes regiões, raças, idade e gênero correspondem às diferenças de educação. Afirma que os jovens têm vantagem competitiva no mercado de trabalho por terem, em média, doze anos de escola, enquanto que a maioria dos trabalhadores mais velhos possui seis anos ou menos. Dessa forma o que faz a diferença é o conhecimento adquirido pelos anos de estudo.

Schultz (1961) cita cinco categorias de atividades que podem melhorar o investimento nas capacidades humanas: instalações e serviços de saúde, treinamento no serviço, educação formalmente organizada, programa de estudos externos à organização e a migração do indivíduo. O autor também apresenta algumas observações e conclusões sobre o construto capital humano que cabem destacar.

O primeiro ponto é quanto ao caráter discriminatório das leis norte-americanas sobre o capital humano. Alega que, embora o estoque desse capital tenha se tornado grande e mesmo

que seja óbvio que o capital humano, como outras formas de capital reproduzível, desvaloriza, torna-se obsoleto, e implica em manutenção, aquelas leis fiscais são cegas sobre estas questões.

Na mesma linha de mudança de valor do capital humano ao longo do tempo, observa que este se deteriora quando inativo. O fato de haver interrupção no uso do conhecimento e aplicação de habilidades adquiridas pelo trabalhador faz com que o valor diminua, logo, o desemprego também é prejudicial neste sentido.

O autor assinala para os obstáculos existentes para a livre escolha de profissões. Fatores como discriminação racial e religiosa podem levar a perdas de capital humano pelo não aproveitamento de capacidades e competências de determinados grupos sociais.

A migração interna, notavelmente o movimento de pessoas da fazenda para a indústria, é necessária para o progresso econômico dinâmico e requer investimentos substanciais. Além do aumento populacional, os baixos salários das pessoas tem sido um problema de preocupação pública.

Aliado a isto, existe uma falta de investimento substancial nos seres humanos e não só nos grupos deprimidos. Frisa que os retornos do investimento público em capital humano devem se reverter para o bem estar das comunidades.

Ainda sobre investimentos, considera fundamental destacar a imperfeição do mercado no qual se prioriza investimentos em bens de capital em detrimento do capital humano. Isto fica mais evidente nos países subdesenvolvidos, onde o investimento nos seres humanos é suscetível de ser subestimado e negligenciado. Trata-se de uma herança do clima intelectual encontrado nos próprios líderes desses países. Prioriza-se o investimento em capital não humano pelo fato de que há abundância de recursos humanos.

Schultz (1961, p. 16) encerra seu artigo com a seguinte afirmação: “verdadeiramente, a maior característica distintiva do nosso sistema econômico é o crescimento do capital humano.” Com isso, salienta que as diferenças tendem a se tornar cada vez maiores dada a distância entre o conhecimento das populações das diferentes regiões.

Dessa forma, a importância do texto de Schultz é alertar para a existência de um tipo de capital que não é reconhecido como tal e, por isso, é descuidado, o que poderá agravar o desequilíbrio entre as nações.

## **2.2 A gestão do capital humano**

A segunda publicação que foi analisada é de autoria do professor de gestão estratégica Nick Bontis da *DeGroot Business School McMaster University in Hamilton, Ontario*,

Canada. O artigo denominado *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field*, publicado no *Int. J. Technology Management*, em 1999.

O professor Bontis é um estudioso do capital intelectual, com experiência internacional, e se constitui numa referência no tema. Para o autor, na economia baseada no conhecimento, cada vez mais as empresas estão adotando valores não baseados em seus recursos tangíveis, mas em seus intangíveis. Esses recursos intangíveis são representados por pessoas e suas expertises, processos de negócios, ativos de mercado como lealdade dos clientes, repetição de negócios, reputação e assim por diante. Dez anos antes, em 1989, Charles Handy já sugeria que os ativos intelectuais de uma corporação eram três ou quatro vezes maiores que os ativos tangíveis.

Bontis (1999) alega que embora os ativos intangíveis possam representar vantagem competitiva, as organizações não compreendem sua natureza e seu valor. Inclusive, salienta que os gerentes não sabem o valor do seu próprio capital intelectual. Eles costumam não saber se podem contar com pessoas, recursos ou processos de negócios para alcançar o sucesso de uma nova estratégia. Também têm dificuldade em entender que a gestão, a criatividade e o *know how*, devem ser desenvolvidos conjuntamente com os seus funcionários. Portanto, isto faz com que as organizações operem num vácuo, pois elas não têm métodos ou ferramentas que possam capacitá-las ao ponto de permitir uma análise de seus estoques de capital intelectual e do fluxo de aprendizagem organizacional.

O autor esclarece que o termo capital intelectual tem sido conceituado por diversas disciplinas tornando o tema um mosaico de perspectivas e se propõe a apresentar o seu entendimento. Para ele, capital intelectual engloba o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional. Estes subfenômenos abrangem a inteligência encontrada nos seres humanos, nas rotinas organizacionais e na rede de relacionamentos, respectivamente. Ainda mais, o capital intelectual representa a riqueza de ideias e habilidades para inovar que determinarão o futuro da organização.

Prossegue salientando que o capital humano representa o fator humano da organização: a inteligência combinada com habilidades e expertise, que dão à organização suas características distintivas. A sua importância provém do fato de ser a fonte de inovação e renovação estratégica.

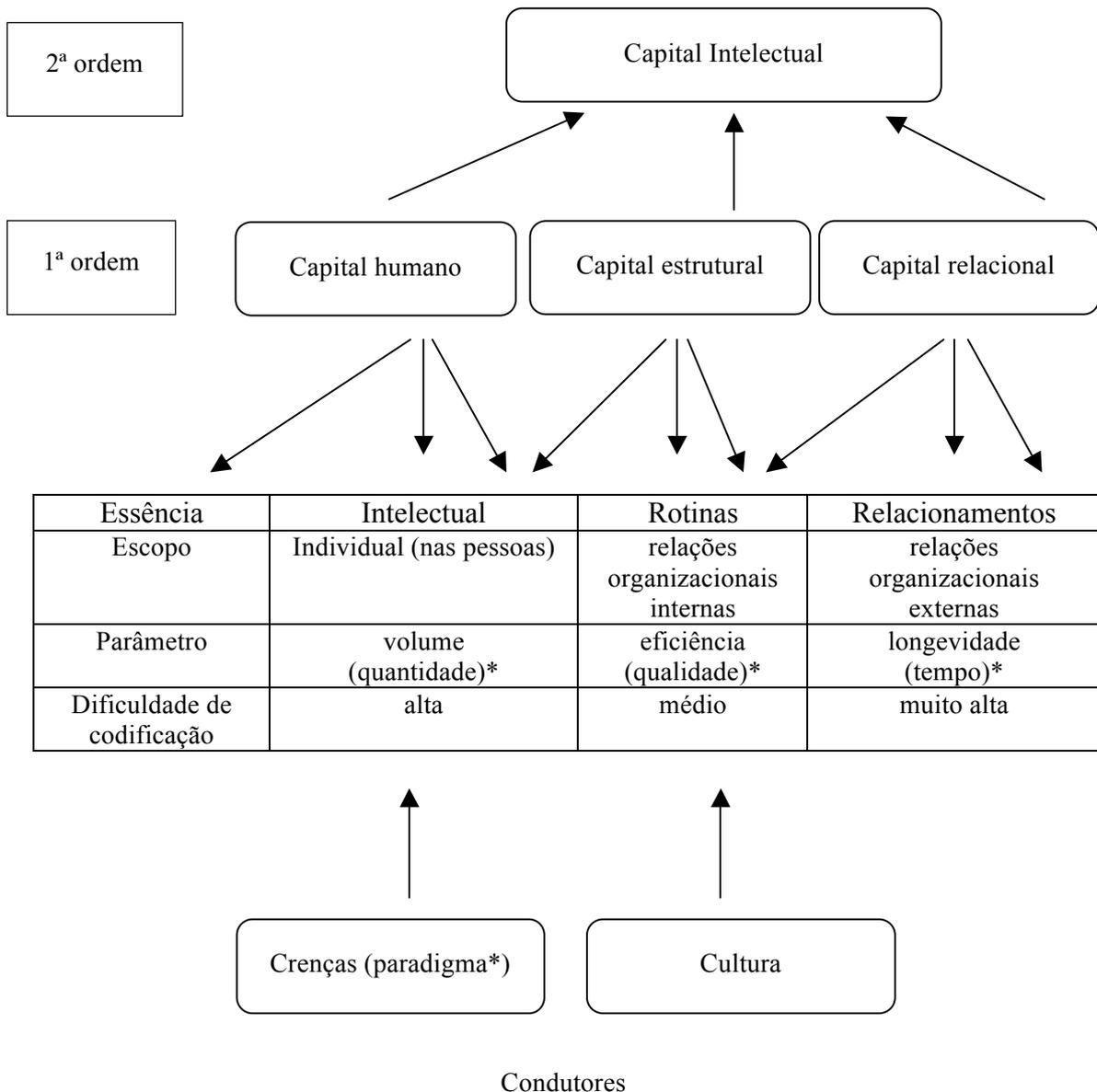
A partir disso, Bontis (1999) define os três tipos de capital, formadores do capital intelectual, conforme a seguir:

O capital humano é definido, no nível individual, como a combinação de quatro fatores: herança genética; educação; expertise; e, atitudes sobre a vida e negócios.

O capital estrutural tem sua essência no conhecimento incorporado dentro das rotinas organizacionais. Ativos de infraestrutura como tecnologias, metodologias e processos.

O capital relacional tem sua essência no conhecimento incorporado no relacionamento externo da organização. Engloba clientes, fornecedores, governos e indústria associada.

**Figura 1 - Componentes do Capital Intelectual**



Fonte: Adaptado de Bontis (1999)

\* comentário nosso

Então, para Bontis (1999, p. 445) o capital intelectual é um constructo de segunda ordem. Em primeira ordem estão o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, representado na Figura 1. Este entendimento, que traz à discussão os elementos que compõem o capital humano, permite que ele seja melhor compreendido e gerenciado.

Em estudo recente sobre a influência do capital intelectual no desempenho das empresas de *software*, Coser (2012) comprovou que o nível de capital humano é positiva e significativamente correlacionado com os níveis de capital estrutural e capital relacional aplicado aos projetos. Os resultados desse estudo confirmaram a teoria de que o capital intelectual gera valor para a organização quando seus três elementos (capital humano, capital estrutural e capital relacional) interagem e se desenvolvem mutuamente. É a partir do capital humano que nasce a inovação e a renovação estratégica, pois algumas máquinas podem automatizar muitas atividades, mas não pensam e não inventam.

### **2.3 Capital humano na visão atual**

O terceiro artigo foi o que motivou este estudo ao suscitar o interesse em comparar seu entendimento sobre capital humano com aquele proposto em 1961. Trata-se do artigo denominado *Influencia del capital humano em La calidad de La auditoría contable*, dos autores Mónica Fernández, Ana Gisbert e Juan Carlos Salazar, que foi publicado em 2013. Os autores estudaram os determinantes da qualidade do capital humano e dos serviços de auditoria e, principalmente, como essas qualidades do capital humano influenciam na qualidade dos serviços prestados.

Nesse artigo, seus autores já adotam uma definição mais recente para o construto em estudo, eles se apoiam em Tseng e James<sup>4</sup> (2005 *apud* FERNÁNDEZ; GISBERT; SALAZAR, 2013) para definir o capital humano como a capacidade coletiva da organização para conseguir os resultados desejados mediante a utilização do conhecimento dos trabalhadores, e pode ser considerado como a soma da experiência, dos conhecimentos e das atitudes desses trabalhadores. Também trazem a colaboração de Youndt e Snell<sup>5</sup> (2004 *apud* FERNÁNDEZ; GISBERT; SALAZAR, 2013) para destacar que o capital humano existente na organização pode converter-se em fonte de vantagem competitiva ao melhorar níveis de produtividade e a satisfação dos clientes.

---

<sup>4</sup>TSENG, C.Y.; JAMES, Y.J. Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Empirical Study of Taiwanese Manufacturers. **R&D Management**, v. 35, n. 2, p. 187-200, 2005.

<sup>5</sup>YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A. Human Resource Configurations, Intellectual Capital and Organizational Performance. **Journal of Management Issues**, v. 16, n. 3, p. 337-360, 2004.

Fernández, Gisbert e Salazar (2013) destacam que, de acordo com a literatura existente, as políticas de recursos humanos influenciam positivamente os resultados empresariais. Nesse sentido, os autores reconhecem que dispor de capital humano adequado é uma condição necessária, mas não suficiente, para a obtenção de resultados superiores. Esta relação está condicionada a que a empresa consiga motivar os trabalhadores para que desenvolvam o capital humano, estabeleçam clima favorável, altos níveis de satisfação com o trabalho e redução dos níveis de absenteísmo e de rotatividade.

O capital humano contém o conhecimento do empregado, que vai embora quando este abandona a empresa, aí estão incluídos saberes, capacidades, experiência e habilidades das pessoas que integram a organização. Uma parte desse conhecimento é exclusiva do indivíduo e outra parte pode ser coletiva. Alguns exemplos são: a capacidade de inovar, a criatividade, o saber fazer, a experiência prévia, capacidade para trabalhar em equipe, a flexibilidade, a capacidade de negociação, a motivação, a satisfação, a capacidade de aprender, a lealdade, entre outras como o nível de educação e titulação acadêmica.

Nas empresas de serviço e em especial nas de auditoria, os autores classificam os fatores determinantes de desenvolvimento da profissão de auditor em três categorias: *(i)* habilidades pessoais - capacidade de expressão oral e escrita, habilidade de ser perceptivo e habilidade para resolver problemas; *(ii)* conhecimentos técnicos - experiência e formação na indústria, conhecimentos de contabilidade e auditoria, conhecimento dos sistemas internos de controle de clientes e conhecimento dos diferentes tipos de erros que podem existir no campo financeiro; e, *(iii)* relação com os clientes - capacidade de comunicar boas práticas de informação financeira, capacidade de convencer clientes para que entendam seus problemas e necessidades, capacidade para escutar atentamente e entender as preocupações do cliente e capacidade de resolução de conflitos.

Pode-se observar também que, com as novas exigências do mercado da era do conhecimento, surgem novas formas de avaliação do capital humano nas organizações. Assim, Fernández, Gisbert e Salazar (2013, p. 1207) apresentam uma lista dos principais indicadores que atualmente são utilizados para avaliar o capital humano e a qualidade da auditoria, conforme abaixo:

- projeta uma imagem de confiança e profissionalismo;
- demonstra compromisso e motivação para o desenvolvimento das funções;
- nível de educação;
- transmite confiança e prudência no desenvolvimento do trabalho;
- possui conhecimentos de contabilidade e auditoria; e,
- tem capacidade para o trabalho em equipe.

Pelo exposto, nesse texto se enfatiza a necessidade de avaliação do capital humano. A incorporação de indicadores permite acompanhar o resultado de ações e decisões tomadas que produzem alteração nos níveis do capital humano, assim como também são válidos para diagnósticos.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção são comparados os conteúdos das três publicações que versam sobre os temas capital humano e capital intelectual. Pretende-se verificar como as ideias de Schultz (1961), pioneiro do capital humano, evoluíram ao longo do tempo e se elas guardam coerência com o pensamento sobre o capital intelectual exposto na obra de Nick Bontis, publicada em 1999, e no artigo de Mónica Fernandez, Ana Gisbert e Juan Carlos Salazar, de 2013.

O primeiro aspecto a ser considerado na análise das duas publicações é o contexto, posto que os autores são de épocas diferentes. Schultz escreveu seu artigo em 1961, na era industrial onde se buscava a eficiência mediante a maior produtividade do indivíduo e da mecanização das atividades. Já a publicação de Bontis é de 1999, mais recente e, portanto, da nova era do conhecimento e do capital intelectual. O de 2013 avança a discussão para a eficiência, porém, no setor de serviços. Ele evidencia a necessidade de qualidade de capital humano para obter qualidade nos serviços prestados e que estes são extremamente dependentes da qualidade da informação transmitida.

Embora a diferença na época das publicações, elas guardam coerência nas linhas de pensamentos, em especial, quando se analisam os seguintes aspectos: educação, treinamento, conhecimento e atitudes.

A educação é uma das categorias de análise de Schultz (1961) que enfatiza o papel da educação na formação do capital humano e atribui as diferenças de salários dos trabalhadores às diferenças nos níveis de educação. O autor exemplifica citando a vantagem competitiva no mercado de trabalho de pessoas mais jovens, com maior escolaridade, em relação ao trabalhador mais velho com menor tempo de escola. Numa visão mais ampla do capital intelectual Bontis (1999) corrobora o pensamento de Schultz (1961) ao destacar o papel da educação como um dos principais fatores do capital humano. A educação juntamente com o treinamento, outra das categorias de análise de Schultz (1961), são os fatores mais importantes da formação do capital humano (BECKER, 1993). A educação está para o capital humano como o fertilizante para as plantas (DAVENPORT, 1999). Já o terceiro documento,

traz em seu escopo o nível de educação como um indicador de avaliação do capital humano, pois um alto nível de educação qualifica o capital humano e eleva a qualidade dos serviços prestados.

Para Schultz o conhecimento advém do maior nível de escolaridade, do treinamento no serviço, de programas externos à organização e da migração interna. Já Bontis, na sua definição do capital humano cita a expertise como um dos elementos de formação. A expertise do indivíduo tem origem nos aspectos relacionados ao conhecimento adquirido pela educação formalmente organizada e pelas experiências vivenciadas, sejam na organização ou fora dela. O conhecimento é entendido como expertise, que é a capacidade de aplicar informações a um trabalho ou a um resultado específico (CRAWFORD, 1994). O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias (STEWART, 1998). Fernandez, Gisbert e Salazar (2013) colocam o conhecimento da área de atuação, do setor ao qual pertence a organização em que se encontram, como de grande contribuição para a melhoria dos serviços.

Talvez a atitude do indivíduo sobre a vida e negócios seja um elemento trazido na definição de Bontis (1999), que avança no conhecimento do capital humano em relação aos aspectos mencionados no artigo de Schultz (1961). De nada adianta o indivíduo possuir formação, conhecimento e habilidades se ele não tem atitudes, se não coloca em prática o que sabe. Neste ponto retoma-se Schultz (1961), pois como bem ele esclarece, o capital humano deteriora-se quando inativo porque a falta de uso prejudica as habilidades e conhecimentos adquiridos pelo trabalhador. Sobre este aspecto, entende-se que Fernandez, Gisbert e Salazar (2013) o abordam quando ressaltam a motivação como forma de desenvolver o capital humano.

A saúde é outra das categorias de análise de Schultz (1961) que cita as despesas de saúde como investimento em capital humano. Isto revela as condições de trabalho da sua época haja vista que, as habilidades humanas defendidas pelo autor como forma de capital, dependiam muito da saúde e da força física dos trabalhadores. Bontis (1999) não traz os aspectos da saúde como elemento definidor do capital humano, talvez por considerar uma questão óbvia, pois sem saúde dificilmente uma pessoa teria condições de enfrentar o trabalho. Também pode ser pelo fato de que, na nova era, as atividades nas organizações do conhecimento são mais dependentes do intelecto do indivíduo do que da sua força física, pois, como afirma Rich Karlgaard, *apud* Edvinsson e Malone (1998, p. XIII) a criação de riqueza nas organizações agora é cerebral. Bontis (1999) se refere à herança genética como um fator

que pode contribuir para a formação do capital humano. Mas Fernandez, Gisbert e Salazar (2013) não tratam propriamente disto.

Um ponto interessante é identificar abordagens encontradas em Fernandez, Gisbert e Salazar (2013) que não constam ou não são tão evidentes nos trabalhos dos outros autores. Alguns fatores de formação do capital humano citados por Schultz (1961) e ampliados por Bontis (1999) na visão do capital intelectual como educação, conhecimentos, habilidades e expertise continuam integrando o rol das definições conceituais do capital humano. Entretanto, outros fatores são agregados na visão contemporânea e que dizem respeito a questões de caráter e comportamento. Dentre elas destacam-se a comunicação, mas desde o ponto de vista de saber ouvir, perceber, persuadir, negociar, intermediar e outras que colaboram em momentos de resolução de conflitos, trabalho em equipe e relacionamento com clientes. Também salientam que o investimento em capital humano deve intencional a formação de valores, da consciência ética e desenvolver a autoconfiança.

Além da comparação dos textos desde uma perspectiva acerca do entendimento de capital humano, cabe também abordar outros pontos neste trabalho.

Os três autores apresentam visões críticas em relação à compreensão do capital humano. Schultz (1961) critica os economistas por não perceberem que as pessoas investem nelas mesmas para aquisição de conhecimentos e habilidades. As leis fiscais discriminam o capital humano ao ignorarem que este tipo de capital também se deteriora, torna-se obsoleto e precisa de manutenção. Além disso, o mercado de capitais, na visão do autor, apresenta imperfeições ao priorizar investimentos em bens de capital em detrimento do capital humano. Bontis (1999), por sua vez, afirma que apesar da vantagem competitiva proporcionada pelos ativos intangíveis, aí incluído o capital humano, as organizações não compreendem a natureza e o seu valor. Os gerentes não sabem o valor do seu próprio capital intelectual. As organizações operam num vácuo, pois não têm métodos e nem ferramentas para avaliar os seus estoques de capital intelectual. A crítica de Fernandez, Gisbert e Salazar (2013) recai sobre a legislação. Embora admitida a importância de conhecer o setor de atuação e a organização cliente, por motivos de medidas legais, em casos como o dos auditores, estes não podem permanecer prestando serviço por tempo indeterminado em um único setor. Existe um tempo máximo de permanência no cliente.

Porém, não é exclusividade dos autores foco deste artigo apontar a falhas na compreensão do capital humano. O conhecimento do contexto da organização, o relacionamento com os clientes e tantos outros que certamente agregam valor ao negócio por vezes não são considerados nas transações de compra e venda de instituições. Nesse sentido,

preocupados com a omissão do capital intelectual nos balanços patrimoniais das empresas, Edvinsson e Malone (1998) criticam a contabilidade atual classificando-a como artefato da era industrial. Os autores apresentam um modelo de avaliação do capital intelectual em que mencionam o quociente de Tobin, que considera a relação do valor de mercado e o contábil para avaliar as organizações. O resultado de um estudo realizado junto ao banco BBVA em conjunto com a Cátedra UAM de Madri revela iniciativas das Instituições Financeiras de incluir o valor do capital intelectual na atribuição do *rating* das empresas clientes para melhorar o acesso ao crédito bancário.

Para Schultz (1961), a maior característica que distingue um sistema econômico é o crescimento do capital humano. Nessa mesma linha de raciocínio, Bontis (1999) afirma que o capital humano é o que diferencia uma organização de outra e possibilita seus avanços. Pois o capital humano é inerente às pessoas e estas são os verdadeiros agentes na empresa, todos os demais ativos tangíveis e intangíveis são resultados das ações humanas (SVEIBY, 1998).

Fernández, Gisbert e Salazar (2013) destacam a importância da empresa possuir um capital humano adequado, mas esclarecem que isso não basta para obtenção dos resultados desejados. As empresas precisam de pessoas motivadas para desenvolver, de forma plena, o potencial de capital humano e, para isso há necessidade de clima de trabalho favorável, espaços para criatividade, satisfação, flexibilidade e trabalho em equipe. Nesse sentido, Davenport (1999) destaca o esforço como elemento formador do capital humano, pois é ele que ativa as habilidades, conhecimentos e talentos que acionarão o comportamento dos indivíduos. Assim, políticas adequadas de gestão do capital humano que também reforcem a cultura organizacional e valores, como a ética e a transparência nas informações, só trarão resultados positivos para todos (FERNANDEZ; GISBERT; SALAZAR, 2013).

Adicionalmente às contribuições de Schultz (1961) e Bontis (1999), os autores também se referem aos problemas com absenteísmo e rotatividade dos trabalhadores. A rotatividade é uma questão central nas organizações do conhecimento, haja vista que estas não são proprietárias do capital humano, este pertence ao indivíduo que o leva consigo quando deixa a organização. Como as organizações estão mais dependentes dos seus funcionários e investem na ampliação do seu capital humano por meio de formação e qualificação das pessoas, a retenção dos seus talentos deve ser uma preocupação constante e estratégica para o desenvolvimento das suas atividades. Cabe salientar que, tanto o absenteísmo quanto a rotatividade de pessoal, podem ser trabalhadas através de políticas e gestão de pessoas (FERNÁNDEZ; GISBERT; SALAZAR, 2013). As políticas de gestão de pessoas que podem contribuir para a retenção de talentos, conforme Girardi (2009), estão relacionadas a:

planejamento de carreiras, desenho de cargos, qualidade de vida no trabalho e medicina, higiene e segurança do trabalho.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Schultz foi o pioneiro do capital humano ao propor em seu artigo de 1961, que conhecimento e habilidades do indivíduo deveriam ser reconhecidos como uma forma de capital. Ele destacou a importância da educação na formação do capital humano e que as pessoas investem nelas mesmas a fim de obter melhor qualificação e valorização.

As ideias do autor foram incorporadas por Bontis (1999) no contexto do capital intelectual que é composto pelo capital humano, capital estrutural e capital de relacional. Bontis (1999) acrescenta a herança genética e a expertise como fatores que contribuem para a formação do capital humano.

Em estudo mais recente de Fernández, Gisbert e Salazar (2013), incluem novos aspectos como fatores formadores do capital humano, entre eles a motivação, a criatividade, a capacidade de percepção e a capacidade para trabalho em equipe.

Observa-se que, à medida que aumenta a complexidade dos mercados e, ainda, em função da elevação do conhecimento ao nível de principal fator de produção, novas características são exigidas das pessoas nas organizações. A qualificação dos indivíduos já mencionada por Schultz (1961) ganha evidência, pois cada vez mais ela se faz necessária. Entretanto, como destacam Fernández, Gisbert e Salazar (2013), possuir em seus quadros pessoas com bom nível de capital humano não é suficiente para a organização alcançar resultados superiores, as pessoas precisam de motivação e entusiasmo para colocar em prática todo o seu potencial.

As pessoas mais qualificadas, como já destacava Schultz (1961), dotadas de inteligência, habilidades e expertise são mais propensas a ter níveis de produtividade superiores e podem se constituir em fonte de vantagem competitiva. Portanto, há grande interesse da organização na manutenção destas pessoas com elevado capital humano em seu ambiente de trabalho. Como o capital humano é inerente ao indivíduo, qualquer mudança que ele faça provocará alguma alteração no conjunto, assim, um *turnover* elevado pode representar uma ameaça. Para evitar ou minimizar os efeitos da rotação de pessoal, as organizações podem incentivar o compartilhamento de conhecimentos, esforçar-se para transferir conhecimentos de indivíduos para outros repositórios e intensificar os treinamentos dos trabalhadores que estão chegando. Tais ações levam à difusão do conhecimento pela

organização, configurando um investimento e, por consequência, na elevação do capital humano.

Mas pontos importantes do contexto atual podem ser identificados no texto de Fernández, Gisbert e Salazar (2013) ao trazerem questões éticas e colocar o capital humano como o pilar para a geração de valor em empresas de auditoria. Percebe-se aqui que, além de conhecimento, competências e habilidades, há a necessidade de atitudes e comportamento norteados por valores, sejam eles pessoais ou organizacionais. Embora Bontis (1999) já tenha advertido que as organizações ainda não têm métodos e ferramentas adequadas para avaliar o potencial do capital humano.

Por fim, conclui-se que as ideias de Schultz de que conhecimentos e habilidades constituem uma forma de capital, o capital humano, foram inseridas por Bontis (1999) em um contexto maior, o capital intelectual e que são ampliadas num universo mais complexo do momento atual, conforme revela o estudo de Fernández, Gisbert e Salazar (2013) em que alerta sobre influencia direta do capital humano na qualidade dos serviços prestados pelas organizações.

## REFERÊNCIAS

BECKER, Stanley Gary. **Human Capital**: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, 3<sup>a</sup> ed. Chicago: University of Chicago, 1993.

BONTIS, Nick. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **Int. J Technology Management**, v. 18, n. 5-9, p. 433-463, 1999. Disponível em: <<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/ijtmbontis.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2014.

COSER, Adriano. Modelo para análise da influência do capital intelectual sobre a performance dos projetos de software. Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis - SC, 2012.

CRAWFORD, Richard. **Na era do Capital Humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1994.

DAVENPORT, Thomas O. **Human Capital**: what it is and why people invest it. San Francisco: Jossey-Bass Business & Management Series, 1999.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERNANDEZ, Mónica; GISBERT, Ana; SALAZAR, Juan Carlos. Influencia del capital humano en la calidad de la auditoría contable. **Intangible Capital**, v. 9, n. 4, p. 1194-1215, 2013. Disponível em: <<http://intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/481>> Acesso em: 10 abr. 2014.

GIRARDI, Dante Marciano. **O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos**: uma contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional. Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis - SC, 2009.

HANDY, C. B. **The Age of Unreason**. London: Arrow Books Ltda, 1989.

SCHULTZ, Theodore W. Investment in Human Capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, mar. 1961. Disponível em:  
<<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/1818907.pdf?acceptTC=true&jpdConfirm=true>> Acesso em: 22 abr. 2014.

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

SVEIBY, Karl Erick. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.