

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

### **JUAREZ DOMINGOS FRASSON VIDOTTO**

*Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE/GC/UFSC  
juarezvidotto@gmail.com*

### **SILVIA MARIA PUENTES BENTANCOURT**

*Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal  
de Santa Catarina - PPGE/GC/UFSC  
silviampb@gmail.com*

### **ROGÉRIO CID BASTOS**

*Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa  
Catarina – UFSC  
Professor do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da  
Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE/GC/UFSC  
rogério@egc.ufsc.br*

---

\* Artigo publicado nos anais do 12º. Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento - KMBrazil 2014.

## RESUMO

**Objetivo:** O objetivo deste artigo é propor uma reflexão sobre a percepção do capital humano nas últimas cinco décadas e apresentar sua evolução do seu conceito ao longo do tempo.

**Design/Metodologia/Abordagem:** A metodologia consiste da escolha de três publicações que abordam o tema em épocas distintas. Elas 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).

**Resultados:** 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. 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. O artigo apresenta evidências da importância do capital humano na era do conhecimento.

**Limitações da pesquisa:** Os conceitos foram discutidos a partir dos artigos *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).

**Implicações práticas:** 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. A discussão do conceito e seu entendimento num contexto possibilitam potencializar sua aplicação.

**Implicações sociais:** Promover a discussão da importância das pessoas e seu conhecimento nas organizações.

**Palavras-chave:** ativos intangíveis. capital intelectual. capital humano.

## *REFLECTIONS ON THE PERCEPTION OF HUMAN CAPITAL IN THE LAST FIVE DECADES*

### **ABSTRACT**

**Purpose:** *The purpose of this paper is to present a reflection on the perception of human capital in the last five decades and to demonstrate its evolution over time.*

**Design / Methodology / Approach:** *The methodology consisted of the choice of three publications that deal with the subject at different times, which were read, analyzed and compared in terms of concepts, objectives, content and approaches. The selected articles were Investment in Human Capital (SCHULTZ, 1961), Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field (BONTIS, 1999) and Influencia del capital humano en la calidad de la auditoria contable (FERNÁNDEZ; GISBERT; SALAZAR, 2013).*

**Results:** *Schultz (1961) was the first author to formalize that knowledge and skills of the people were a kind of capital, the human capital. Later, in the perception of Bontis (1999), human capital was incorporated into the context of the intellectual capital and highlighted as a source of competitive advantage, innovation and strategic renewal. More recently, Fernández, Gisbert and Salazar (2013) expanded its scope and ensure that the level of human capital directly influences the quality of services provided. In the end, the article presents evidence from the analyzed publications that clearly demonstrate the great importance of human capital in the new knowledge era.*

**Research Limitations:** *The discussion was based on the ideas presented in there main articles.*

**Practical effects:** *The people are the main agents of the organization and their knowledge, skills and attitudes form the human capital, which is an intangible asset and can be a source of competitive advantage in the market. The discussion of the concept of human capital and it comprehension in one specific context, could extend its application.*

**Social implications:** *To promote the discussion of the important role of the people and his knowledge at the organizations.*

**Keywords:** *intangible assets. intellectual capital. human capital.*

## I 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 foi lançado 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 os dois 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.

Porém, entre os 53 anos que separam ambas 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. 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 e a força do setor de serviços.

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, mais 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. Outrossim, são trazidos à discussão outros autores que abordam o assunto e que serviram de subsídio para o estudo.

### 2.1 O CAPITAL HUMANO

O artigo de Schultz (1961), *Investment in Human Capital*, 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 elevadas 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 observar 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. Eles são os donos dos ativos de produção, que é o conhecimento.

Ainda mais, 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: (i) instalações e serviços de saúde, (ii) treinamento no serviço, (iii) educação formalmente organizada, (iv) programa de estudos externos à organização e (v) 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. Ou seja, talentos são perdidos por preconceitos ou dificuldades de acesso à formação por determinados setores 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 isso, 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.

Portanto, 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. Esse alerta é direcionado tanto ao setor público quanto às entidades privadas.

## 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 *International Journal of 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 é formado pelo capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

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, 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 surge a partir do conhecimento incorporado no relacionamento externo da organização. Engloba clientes, fornecedores, governos e indústria associada.

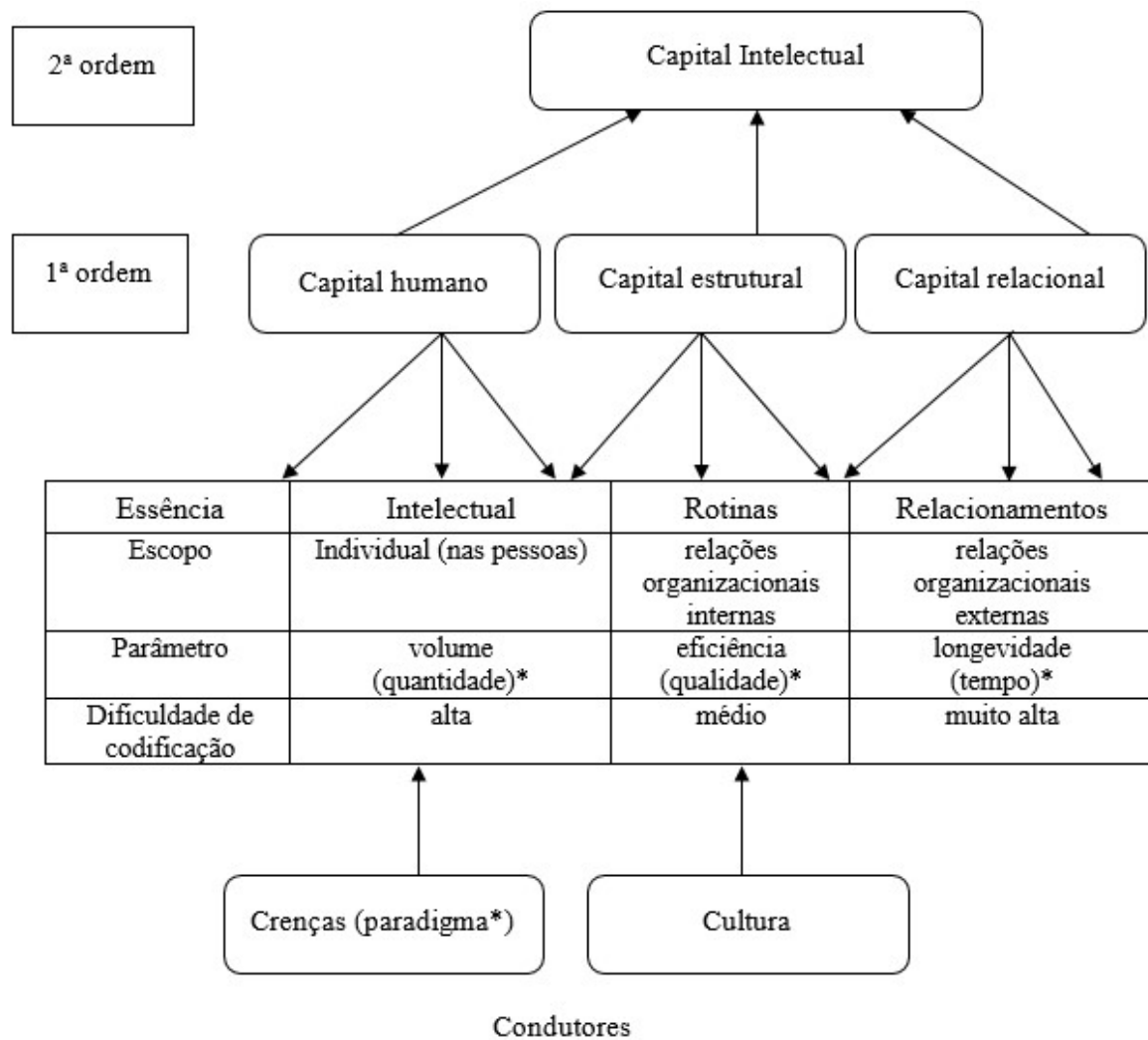
Estes subfenômenos abrangem a inteligência encontrada nos seres humanos, nas rotinas organizacionais e na rede de relacionamentos, respectivamente. Ainda mais, o capital intelectual representa a riqueza de ideias e habilidades para inovar que serão determinantes no futuro da organização.

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, representados na Figura 1. Este entendimento, que traz à discussão os elementos que compõem o capital humano, permite que ele seja mais bem compreendido e gerenciado.

Em estudo recente sobre a influência do capital intelectual no desempenho das empresas de *software*, Coser (2012) mostrou evidências que o nível de capital humano é positivo e significativamente correlacionado com os níveis de capital estrutural e capital relacional aplicado aos projetos. Os resultados desse estudo reforçam 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.



Figura 1 - Componentes do Capital Intelectual



\* comentário nosso

Fonte: Adaptado de Bontis (1999)

A partir do entendimento do capital humano e sua composição, poderão surgir propostas de mensuração, pois trata-se de uma necessidade para o seu gerenciamento. Bontis (1999) ainda ressalta que tais avaliações deverão estar condicionadas ao seu contexto, com variações decorrentes de aspectos culturais, de crenças e de valores.

### 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>1</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>2</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. Mas que se só forem considerados os relatórios financeiros, não há condições de observar-se o valor econômico que as pessoas representam numa organização, nem a sua evolução ao longo do tempo.

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 que levem à 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. Desde esse ponto de vista, os autores consideram características inatas do indivíduo e aquelas aprendidas durante a vida, moldadas pelo seu ambiente.

---

<sup>1</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>2</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.

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.

Assim, Fernandez e coautores (2013) partem desses fatores, essencialmente intangíveis, para efetuar um levantamento, junto a gestores de equipes, em que os relacionam com a qualidade dos serviços prestados em auditoria. Os gestores pertenciam a uma empresa de auditoria com abrangência internacional e que se guia por valores como: trabalho em equipe, líderes são exemplo, comunicação aberta e sincera, compromisso social e ético, ou seja, uma empresa que se preocupa com seu pessoal.

Os resultados mostraram que, mesmo numa organização que reconhece o valor que agrega o capital humano, ainda havia espaço para políticas de gestão desse capital, principalmente aquelas que fortaleçam conhecimentos técnicos e habilidades relacionais que poderiam derivar em incremento na qualidade dos serviços.

Porém, o mais importante a observar é que, com as exigências do mercado na era do conhecimento, surgem novas formas de avaliação do capital humano nas organizações. Na pesquisa realizada, 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. Salienta-se a importância da incorporação de indicadores no sentido de acompanhar o resultado de ações e decisões tomadas que produzem alteração nos níveis do capital humano, assim como também

sua validade para efetuar diagnósticos. O que significa dizer que, há uma necessidade de gerenciar o capital humano e, para isso, é imprescindível o uso de métricas, indicadores que permitam avaliar o momento e estabelecer o rumo para alcançar o próximo estágio. A proposta do terceiro artigo aponta nesse sentido e ainda o relaciona com os rendimentos da organização.

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

Como o capital intelectual tem se tornado interesse de estudo para diversas áreas do conhecimento, resultou em múltiplas definições e entendimentos. Nesta seção são comparados os conteúdos de 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 Fernández, Ana Gisbert e Juan Carlos Salazar, de 2013, em que o relaciona com a qualidade dos serviços prestados e aponta indicadores de avaliação.

O primeiro aspecto a ser considerado na análise das três 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 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. Além da comparação dos textos desde uma perspectiva acerca do entendimento de capital humano, cabe também abordar outros pontos neste trabalho.

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). Fernández, Gisbert e Salazar (2013) colocam o conhecimento da área de atuação, do setor ao qual pertence a organização em que se encontram, como determinante para a melhoria dos serviços. Eles também destacam a experiência da pessoa nas tarefas que executa, sendo que parte do conhecimento advindo da experiência é de contato com clientes. Logo, é um conhecimento que é incorporado à organização através do capital relacional, da transferência de conhecimento dos parceiros (CHEN; SHIH; YANG, 2009).

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 Fernández, Gisbert e Salazar (2013) o abordam quando ressaltam a motivação como forma de desenvolver o capital humano. Lewis (1998) ressalta que o capital relacional pode promover a confiança, respeito e amizade. Mas pode-se inferir, que uma atitude de confiança, respeito e até amizade tornariam viável o desenvolvimento do capital relacional.

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

difícilmente uma pessoa teria condições de enfrentar o trabalho. Também pode ser pelo fato de que 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 Fernández, Gisbert e Salazar (2013) não tratam propriamente disto. O fato da organização cuidar dos aspectos de saúde pode não representar um incentivo a maior empenho por parte do quadro funcional, mas certamente poderá trazer insatisfação quando não ocorre.

Um ponto interessante é identificar abordagens encontradas em Fernández, 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.

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, como mencionado, 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 Fernández, 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 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. Leif Edvinsson é considerado o primeiro a incluir, em 1995, um suplemento sobre capital intelectual no relatório financeiro do grupo Skandia, cuja fundação remonta a 1855. 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. Outro estudo, realizado numa iniciativa do 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. Ainda mais, indica que uma informação objetiva e verificável sobre o capital intelectual possibilitará que: (i) empreendedores e empresários melhorem sua produtividade e ampliem potencialidades, (ii) o setor financeiro possa incorporá-lo na análise da gestão de riscos, e (iii) o poder público embase políticas de inovação no atual modelo produtivo (SANCHEZ, 2012).

Pelo exposto, resulta que o valor de uma organização é formado por aquilo que se observa facilmente, representado pelos aspectos financeiros, e pelo que agora se pretende mensurar, o capital humano. Stewart (1998), no livro *Capital Intelectual, a Nova Vantagem Competitiva das Empresas*, utiliza um *iceberg* como metáfora para evidenciar os aspectos tangíveis e intangíveis de uma organização. Para ele, a proporção da parte imersa do *iceberg* ilustra a dimensão do capital intelectual, que é constituído pelo conjunto de conhecimento de todas as pessoas da organização, e que é esta parte a que lhe confere vantagem competitiva. Sendo assim, reforça-se o mencionado alerta de Edvinsson e Malone (1998), pois a maior parte do *iceberg* não é avaliada.

Analogamente, para Schultz (1961), a principal 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). Inclusive em mercados em que as inovações podem ser copiadas pelos concorrentes, são as pessoas que fazem a competitividade entre as organizações, a vantagem competitiva emana do conhecimento (EDVINSSON; CAMP, 2005), como abordado no terceiro texto analisado.

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. Aproveitar as tecnologias de informação e comunicação criando ambientes propícios para que as pessoas mantenham contato, trabalhem mais próximas e possam aprender umas com as outras. 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 (FERNÁNDEZ; 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.

Da mesma forma, a gestão do conhecimento pode auxiliar no desenvolvimento do capital intelectual na organização (QINGRUI; YONG, 2001). Porém, gerir o capital intelectual é uma tarefa abrangente e que se estende por outros saberes, como a gestão de recursos humanos, gestão contábil, gestão de tecnologia da informação. Como estratégia de melhoria no capital humano, pode-se buscar e adquirir capital humano fora da organização, construir um sistema de preservação da memória organizacional, mecanismos de compartilhamento de conhecimentos e de aprendizagem, fazer uso das tecnologias de informação com o intuito de facilitar a gestão e buscar o sucesso no investimento em capital humano.

Num contexto em que a economia privilegia a informação e o conhecimento, o capital humano torna-se a característica mais marcante e os investimentos sociais precisam direcionar-se



na melhoria de habilidades e talentos da população (CRAWFORD, 1994). Portanto, é necessário preparar os cidadãos para ingressar a um mercado de trabalho em que o conhecimento é privilegiado no momento de selecionar pessoas e incentivar atitudes de formação continuada, criatividade e cooperação.

#### 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 o trabalho em equipe, além de valores como a ética e a transparência nas ações.

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. Já que o capital humano deteriora quando não aplicado, um caminho para manter esses trabalhadores de e com conhecimento motivados pode ser o de apontar-lhes objetivos e missões cada vez mais desafiadoras.

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 serviços. 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 e o estudo de Fernández e demais autores (2013) tenham levantado aspectos nesse sentido, ainda há bastante por fazer. Portanto, próximos trabalhos deverão ir no sentido de procurar métricas que instrumentem a gestão do conhecimento e que sirvam também de indicadores para a remuneração do capital intelectual. Talvez encontrando relações de variação, covariação, entre os componentes do capital humano e os resultados das organizações. Encontrar formas que mostrem o quanto o capital humano agrega de valor para conseguir resultados tangíveis, como aqueles discriminados em estratégias, e quanto agrega para resultados intangíveis, como a confiança dos clientes.

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, 3ª ed. Chicago: University of Chicago, 1993.

BONTIS, Nick. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of Technology Management**, v. 18, n. 5/8, pp. 433-463, 1999. Disponível em:  
<<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/ijtmbontis.pdf>>.

CHEN, C. J; SHIH, H. A; YANG, S. Y. The role of intellectual capital in knowledge transfer. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 56, n. 3, pp. 402-411, 2009. Disponível em:  
<<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=5072284>>.

COSER, Adriano. Modelo para análise da influência do capital intelectual sobre a performance dos projetos de software. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012. 220f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 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; CAMP, Joachim. Intelligent remuneration in the knowledge economy for growth of intellectual capital. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 9, n. 2, pp. 112-122, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14013380510645388>>.

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, pp. 1194-1215, 2013. Disponível em: <<http://intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/481>>.

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

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

LEWIS, Robert. Membership and management of a 'virtual' team: the perspectives of a research manager. **R & D Management**. v. 28, n. 1, pp. 5-12, 1998. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9310.00076/abstract>>.

QINGRUI, Xu; YONG, Wang. The New Challenge for Management: managing intellectual capital. IEMC 01 **Proceedings**, Albany (NY), 07 a 09 out. 2001, pp. 183-188, 2001. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=960512>>.

SANCHEZ, Paloma; et al. **El Valor de los Intangibles para la Financiación de las PYMEs**. Cátedra UAM-Accenture gem Economía y Gestión de la Innovación. 2012. Disponível em: <<https://www.uam.es/docencia/degin/catedra/documentos/EL%20VALOR%20DE%20LOS%20INTANGIBLES%20EN%20LAS%20PYMES.pdf>>.

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>>.

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.