



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – ENERO 2017

## CAPITAL INTELECTUAL E HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Sinara Lucia Barboza <sup>1</sup>  
Sinvaldes Roberto Souza <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Administradora, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Mestranda em Administração, Professora do Curso de Administração, UDC, Foz do Iguaçu – PR, Brasil, [sinara\\_sti@hotmail.com](mailto:sinara_sti@hotmail.com).

<sup>2</sup> Economista, Mestre em Desenvolvimento Regional e Coordenador de Pós-Graduação no Centro Universitário Dinâmica das Cataratas, Foz do Iguaçu- PR, [sinvaldes@udc.edu.br](mailto:sinvaldes@udc.edu.br).

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Sinara Lucia Barboza y Sinvaldes Roberto Souza (2017): “Capital intelectual e humano nas organizações contemporâneas”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (enero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/17/pessoas.html>

**RESUMO:** O presente artigo tem por objetivo apresentar as ferramentas de gestão de pessoas que podem ser mais bem aproveitadas para obtenção de vantagem competitiva. As mudanças que vem ocorrendo no cenário organizacional acabam trazendo grandes e importantes desafios para as empresas. O que suporta este trabalho é uma revisão a teoria abordada por doutrinadores clássicos da administração em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos bem como a trabalhos acadêmicos, relatórios de pesquisas, documentários e artigos que estudam a Gestão de Pessoas e o Capital Humano. A pesquisa foi realizada por meio de revisão teórica que teve como foco de estudo a valorização do Capital Humano dentro das organizações. Os resultados sugerem às empresas que dêem uma maior atenção ao departamento de Recursos Humanos e suas ramificações buscando aplicar de forma mais adequada os métodos de contratação, retenção e valorização das pessoas inseridas no corpo organizacional e que, por meio da gestão do conhecimento, agreguem diferenciais aumentando a vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Capital Humano, Organizações contemporâneas.

**ABSTRACT:** This article aims to present the management tools that people can be better harnessed to obtain competitive advantage. The changes that have occurred in the organizational setting end up bringing great and important challenges for companies. What supports this paper is a review the theory discussed by scholars classics of administration in the Personnel and Human Resources Management and the academic papers, research reports, documentaries and articles that explore the People Management and Human Capital. The survey was conducted through literature review that had the focus of study the enhancement of human capital within organizations. The results suggest that the companies give more attention to the Human Resources department and its ramifications seeking to apply more appropriately hiring methods, retention and recovery of people engaged in the organizational body and, through knowledge management, add differential increasing competitive advantage.

**KEYWORDS:** People Management, Human Capital, Contemporary Organizations .

## **INTRODUÇÃO:**

Em um ambiente onde o mercado sofre constantes transformações, importantes e diferentes perspectivas surgem sobre as empresas levando muitas a reduzirem ou até mesmo perderem seus diferenciais, ou seja, passarem para um nível igualitário às demais organizações concorrentes existentes no mercado, principalmente em relação aos seus recursos tangíveis e seus agregados, sejam em serviços e/ou produtos.

Em um mundo globalizado todo e qualquer negócio sofre por se tornar semelhante aos demais atuantes no mesmo cenário, a ponto de não conseguir consolidar uma identidade, tão pouco, transparecer seus diferenciais.

O fato se deve aos adventos da tecnologia e da informação, num momento em que passam a ser acessíveis a todos e que, aliado às facilidades de crédito, em especial no ramo empresarial seja na parte estrutural, econômica ou de capacitação bem como na esfera tecnológica, leva as organizações a atingirem uma igualdade estrutural não desejável.

Esta igualdade estrutural, física, palpável, mensurável e atingível faz com que as empresas reajustem seu foco e reavaliem seus métodos voltando-se e apostando na capacidade de seus recursos humanos, considerando parte mais importante do capital intelectual de uma organização, um ativo intangível denominado capital humano que representa o somatório de conhecimentos contido nas pessoas que integram as organizações.

Uma vez que a materialidade (a exemplo das máquinas utilizadas em um processo de produção) já não mais denota diferencial competitivo, as empresas que detêm um capital humano bem estruturado e envolvido com seus objetivos, mantém sua base mais consistente e atribui maior valoração ao seu negócio, podendo dessa forma conquistar diferenciais competitivos bastantes peculiares, menos vulneráveis e com menor propensão de alcance pela concorrência, adquirindo uma característica personalíssima e singular, não aplicável a qualquer negócio tão pouco suscetível a uma equiparação frente à concorrência.

O capital humano é considerado, hodiernamente, não só um grande gerador de riqueza para os negócios, mas também, uma ferramenta de sustentação e sobrevivência no mercado. Por esse motivo é que, a passos largos, a Gestão de Pessoas vem se destacando e sofrendo maiores exigências quanto à eficácia de suas contratações e métodos de retenção de pessoal.

Este trabalho tem por objetivo salientar a importância do capital humano dentro das organizações bem como abordar a relevância da gestão de pessoas dentro desse processo de valorização.

**BASE TEÓRICA:** A seguir apresentam-se as teorias que conceituam a administração de recursos humanos e os meios mais utilizados para gerir pessoas.

Para Milkovich (2000) a Administração de Recursos Humanos trata-se de uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e esta influencia a organização, juntamente com seus colaboradores, atingir seus objetivos.

De acordo com Dessler (2003) é de suma importância que o administrador de recursos humanos se preocupe com a forma com que estão sendo geridas as pessoas dentro da organização, uma vez que uma má gestão pode acarretar em custos significativos para a empresa. Podem-se citar alguns exemplos como um processo de recrutamento, seleção e contratação equivocados bem como alto nível de rotatividade, desmotivação do quadro de colaboradores e irregularidades diante de processos e leis trabalhistas.

Conforme Dutra (2002) a gestão de pessoas vem priorizando cada vez mais os direitos humanos buscando tornar o local de trabalho num ambiente adequado às necessidades das pessoas revisando e aprimorando as técnicas de treinamento, desenvolvimento e integração entre colaborador e empresa. Essas mudanças visam influenciar positivamente

as pessoas criando expectativas profissionais que serão revertidas em motivação tornando-as mais seguras e transparentes nos relacionamentos interpessoais.

Para Dessler (2003) gestão de pessoas refere-se á praticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, sendo estes a contratação, avaliação, treinamento, remuneração e oferecimento de ambientes seguros e propícios para se desenvolver uma função.

De acordo com Bianchi (2009), para que o comportamento e o comprometimento do ativo humano se transformem em vantagem competitiva para a organização é necessário que a gestão de pessoas seja arquitetada de forma cuidadosa já que assiste o, complexo e único, ativo humano, ou seja, as pessoas; isso representa um grande desafio estratégico dentro das empresas.

Sobre a função da Gestão de Pessoas, Gil (2001) classifica como função gerencial que objetiva à cooperação das pessoas que estão inseridas dentro das organizações atuando no alcance dos objetivos organizacionais e também individuais. Para o autor, a globalização colocou as pessoas em uma nova perspectiva onde deixam de ser simples funcionário e passam a ser considerados fornecedores de conhecimento, habilidade, capacidade e inteligência para as organizações.

Segundo Chiavenato (2000), Gestão de Pessoas é uma estrutura que serve como modelo de planejamento de Recursos Humanos e que engloba diversos processos tais como o de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Para iniciar todo esse processo devem ser bem exploradas técnicas de recrutamento que segundo Chiavenato (2009, p. 68) “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para organização”. Na posterioridade, devem ser utilizadas as técnicas, processos e praticas de seleção, que são inúmeras e que possibilitam medir os níveis de conhecimento e o teor do potencial e qualidade do candidato aplicando as técnicas mais adequadas para cada caso, para cada necessidade específica, sejam elas de caráter técnico, psicológico, social, etc.

Lacombe (2011) salienta que a empresa deve priorizar o recrutamento interno, se não havendo possibilidade deste, então tentar externamente. O recrutamento externo pode ser feito de várias maneiras, por indicação que aparenta ser o mais confiável, já que o próprio colaborador faria uma seleção antes de indicar, avaliando se o pretendente estaria disposto à vaga. Outras formas seriam anúncios na mídia, agências de emprego e empresas de *headhunting*<sup>1</sup>.

Para Bohlander (2003) a possibilidade de recrutar internamente a empresa pode capitalizar o investimento feito no mesmo processo, recrutamento, seleção, treinamento, integração e o desenvolvimento do funcionário, que no caso já conhece a organização, sua cultura, missão e visão, correndo risco apenas de não adaptação no cargo, pois o mesmo já está envolvido com a organização. Salientando também a motivação e a competição interna, pois sabendo que podem crescer dentro da mesma empresa faz com que os colaboradores busquem por qualificação e um bom desempenho.

Realizado o processo de recrutamento pode-se partir para processo de seleção que para Lacombe (2005, p. 79) “abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

Outro importante e certamente indispensável quesito de sucesso na Gestão de Pessoas é o treinamento que segundo Carvalho (1993), toda empresa tem a responsabilidade de buscar meios de aprimorar e capacitar seus funcionários, conseqüentemente um

---

<sup>1</sup> Headhunter é um profissional que atua na busca de profissionais com perfis pré-estabelecidos por uma empresa que busca preencher um cargo de alto nível hierárquico. Definição disponível em: <<http://www.brasilescola.com/curiosidades/headhunter.htm>>

colaborador bem treinado e confiante na realização de suas funções, gera maior produtividade e lucro.

Para Marras (2000), após o processo de recrutamento interno ou externo e seleção há a necessidade de realizar o treinamento do indivíduo, visando capacitá-lo e já analisando sua capacidade de desenvolver atividades designadas ao cargo, após este a empresa e o empregado devem estar de acordo que o mesmo possui capacidade de desenvolver suas atividades com confiança e disposição.

Recrutado, selecionado, treinado e colocado o indivíduo em função produtiva na organização, é imprescindível mantê-lo motivado.

Conforme Lacombe (2011) as necessidades de cada ser humano são diferentes de acordo com a posição social, escolaridade, experiências e situações. O que hoje seria uma prioridade, amanhã pode não ser. Deve-se entender que não existe uma fórmula da motivação, se pode dizer que ela é intrínseca e extrínseca, não dependendo somente de fatores externos como alguns acreditam. Existem varias teorias afirmando vários meios de motivar e de desenvolver a motivação interna.

De acordo com Vergara (2009) motivação é um processo contínuo, pois sofre constante mudança, sendo extrinsecamente por meio do ambiente e pessoas como intrinsecamente dependendo de cada um. Vale ainda ressaltar que “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”.

Para Lacombe (2011), é preciso primeiramente conhecer quem são as pessoas que estão na sua organização para assim identificar as necessidades, anseios e prevalências. O que representa prioridade para um, não tem a mesma relevância para outro. Não há possibilidades de um gerente motivar seu funcionário, mas sim criar um ambiente para que o mesmo possa desenvolver essa motivação intrinsecamente e essa remeta a resultados positivos para a organização.

As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, não somente em termos de metas e propósitos, como também na intensidade de comportamento característica de cada um em buscar atingir esses objetivos. (BERGAMINI e BERALDO, 2007, p. 29).

Segundo Gutierrez (1999) “só as pessoas tomam decisões”, portanto as condições e características que os membros da organização possuem refletirão na qualidade das decisões, pois para o autor as pessoas agem de acordo com a percepção do contexto em qual estão inseridos bem como com seu próprio e íntimo estado de ânimo.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

## CAPITAL INTELECTUAL E HUMANO NA ORGANIZAÇÃO

Trata-se do capital intelectual o que “constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.” (Stewart, 1998: XIII).

Segundo Chiavenato (2004), na era Industrial as empresas tinham grande preocupação com o capital financeiro e seus ativos fixos, tais como, investidores, instalações, máquinas e equipamentos dentre outros. Na era da Informação as empresas vivem em um novo

cenário, o da inovação, onde o capital financeiro não se torna o foco principal e divide lugar com os ativos intangíveis.

Rezende (2002) diz que o Capital humano engloba todas as competências pessoais e coletivas, habilidades, atitudes e comportamentos, experiências, capacidade de criação e inovação, solução de problemas, desenvolvimento do aspecto profissional, cultura de compartilhamento e aprendizagem social e coletiva.

Salienta ainda Rezende (2002), que o capital humano é o responsável pelo nível de capital intelectual de uma empresa uma vez que é a fonte que retém o conhecimento e que por meio de processos converte seus recursos intelectuais em propriedades intelectuais agregando valor a empresa constituindo seu patrimônio de valor intangível.

Leciona Chiavenato (2004 p. 54) que "Boa parte do capital intelectual é representada pelo capital humano. O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto por ativos intangíveis"

Stewart (1998) segmenta o capital intelectual para um melhor entendimento. Ele ilustra como se dá a conversão do Capital humano em Capital intelectual ou propriedade intelectual ou ainda, ativo organizacional intangível como é possível conferir na figura 2.



**Figura 2:** Conversão de Capital Humano em Recursos Intelectuais.

**Fonte:** STEWART (1998, p. 75).

Desta forma fica clara a fundamental importância de um capital humano, extremamente qualificado e altamente motivado, na formulação e concepção do ativo intelectual de uma empresa.

Conforme Stewart (1998, p. 25) "o capital intelectual equivale a um conjunto de informações e conhecimentos encontrados nas organizações, em que agregam ao produto e/ou serviços valores mediante a aplicação da inteligência, e não do capital monetário".

De acordo com Rezende (2002) "o mercado avalia que o patrimônio intelectual de uma empresa vale de três a quatro vezes o seu valor contábil".

Xavier (1998, p.111) menciona que, "a inteligência permitiu ao homem que sobrevivesse com suas limitações físicas em um ambiente hostil e criasse a civilização. A inteligência permitirá às organizações a sobrevivência em ambientes competitivos, mutantes e exigentes pelos quais passaremos no processo de globalização."

De acordo com Bianchi (2009), "o cenário competitivo do século XXI está demandando mais das organizações. Mudanças ocorrem nas mais variadas arenas, numa velocidade nunca antes observada". A combinação dessas mudanças pode prejudicar significativamente a posição estratégica e a maneira de gestão dessas organizações. As pessoas estão ganhando espaço em um novo paradigma de vantagem competitiva e por isso é necessário que se garanta dentro das empresas o comprometimento e desenvolvimento do ativo humano para o sucesso no alcance dos objetivos estratégicos resultando em melhores resultados embora seja um processo complexo, é possível, se, arquitetado cuidadosamente. As organizações devem elaborar estratégias, políticas,

práticas, bem como criar e manter uma estrutura firme de Recursos Humanos que sirva de alicerce para a gestão de pessoas.

Agostinho *et al*, (2002) exemplifica por meio de analogia a importância das pessoas dentro de uma empresa e às coloca como sendo a própria vida da organização.

De madrugada, em um edifício sede de uma grande empresa, todos os andares encontram-se apagados. Vai amanhecendo o dia, sai o sol, e já perto das oito horas o movimento torna-se intenso, as pessoas começam a interagir, elevadores “a mil”, e os andares começam a iluminar-se, a ganhar energia, a ganhar vida. Telefones tocam, uns papéis são preenchidos, outros são rasgados e jogados fora. Pessoas encontram-se, trocam informações, percebem os fatos internos e externos e decidem o que fazer. Outras vão fazendo que já estava decidido, trazendo para o mundo concreto o que já existia no mundo das idéias, até que de repente todos param!

Os telefones começam e continuam a tocar e ninguém atende. Na portaria as pessoas surgem uma fila de pessoas querendo entrar; são parceiros, clientes, fornecedores e outros que convivem com a organização, mas não conseguem entrar, não há quem os atenda. Sistemas de rede ficam piscando na frente das pessoas, pedindo input, que ninguém fornece. Lá dentro, todos paralisados, parecem estátuas, com olhares determinados, na intenção de fazer algo para o que, de forma surpreendente, tornaram-se impedidos.

Onde está a empresa?! Nos corações e mentes das pessoas. Nesse, ela existe em potencial. Todos sabem quais alterações promover, porém não as realizam.

Agora, tão misteriosamente quanto paralisaram, sem perceber o que o ocorrera, as pessoas recomeçam seus afazeres. Retornando a agir e interagir, eis a vida que ressurgiu, com toda sua magnitude e mistério, deixando fluir a energia em suas formas variadas. (AGOSTINHO *et al*, 2002, p. 64)

Conforme Chiavenato (2009), na era da informação, os serviços físicos estão cada vez mais escassos, empresas operam mais com os conhecimentos das pessoas, exigindo delas criatividade e inovação, abolindo o trabalho mecânico e bitolado para que o indivíduo possa trabalhar de forma conjunta e flexível, podendo desenvolver o seu próprio conhecimento e compartilhar com outras pessoas da organização. Segundo o autor os gerentes e executivos passaram a ter um novo papel nessa era, devem estar mais próximo dos funcionários, visualizando a melhor forma de captar e incentivar o talento de cada um.

Extraí e desenvolver o capital humano vem sendo uma das grandes prioridades das empresas competitivas acentua Chiavenato (2009), pois esta reconhece que através de seu ativo humano, ou seja, do seu intangível será a razão de estar cada vez mais inovadora, sendo esta de difícil imitabilidade.

Para Brookings *apud* Antunes (2000) ativo humano é definido como um dos elementos integrantes do capital intelectual de uma organização, em meio aos ativos de mercado (marcas, clientes, canais de distribuição, etc.), ativos de prosperidade intelectual, (*Know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes e design), e ativos de infra-estrutura (tecnologias, banco de dados de clientes, cultura organizacional, sistemas de informação. Métodos gerenciais, etc.), o ativo humano representa os benefícios que os indivíduos podem proporcionar a empresa através de seus conhecimentos, habilidades, criatividade, capacidade de resolver problemas em uma perspectiva dinâmica e de forma coletiva.

Chiavenato (2009) afirma que o conjunto de pessoas que constituem uma organização tem seu valor definido a partir de seus talentos e competências e no quanto influenciam nas ações de uma organização.

Na obra de Edvinsson e Malone (1997, p. 11) a nomenclatura usada é capital humano. O autor o define como sendo a combinação de conhecimentos, habilidades, capacidade de inovação e capacidade dos empregados em desenvolver tarefas. Além disso, ainda cita os valores, cultura e a filosofia empresarial e que, juntamente com o Capital estrutural

(hardware, software, banco de dados, patentes, marcas, clientes e estrutura organizacional) integram o capital intelectual de uma empresa.

Já Sveiby (1998, p. 14) nem fala em ativo humano, tão pouco em capital humano, mas sim, em competência individual que envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis para uma organização e que, compõem o capital intelectual em consonância com a estrutura externa (marcas, relações com clientes, fornecedores e imagem da empresa) e com a estrutura interna (estrutura organizacional, gerencial, legal, sistemas de pesquisa e desenvolvimento e software).

Observa-se que os autores adotam classificações diferentes em relação ao capital humano, mas que, no entanto não afetam a essência do de seu valor e suas características integradoras e indispensáveis à concepção de capital intelectual.

Para Rezende (2002) o ser humano é o personagem mais importante da economia, pois ele é quem detém a principal ferramenta competitiva e diferenciadora entre as organizações: o conhecimento.

Drucker (1998) faz menção à importância do conhecimento contido no trabalhador como fator indagável de investimento certo. Para ele o verdadeiro investimento se dá cada vez mais no conhecimento do trabalhador do que em máquinas e ferramentas uma vez que sem o conhecimento, por mais sofisticadas que sejam as máquinas, serão improdutivas.

Ainda podemos analisar tudo isso de uma perspectiva econômica, e é o que Antunes (2000, p.82) relata “segundo a visão dos economistas, o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços, por meio do emprego, de sua força de trabalho e do conhecimento, constituindo-se em importante fonte de acumulação de crescimento econômico”.

Agostinho *et al.* (2002) lembra o quanto é fácil identificar a falta de habilidade que muitas empresas se deparam ao lidar com o que ele considera como “principal patrimônio” apenas observando as causas das dificuldades que encontram ao implantar programas gerenciais, pois a grande maioria dos problemas encontrados estão relacionados com fatores humanos e em como resolver os problemas humanos trabalhando dentro de máquinas.

Para que uma empresa cresça e/ou sobreviva não basta simplesmente buscar a satisfação de clientes e portadores, levando em consideração que muitas fecham mesmo atendendo com fidelidade essas condições, mas sim é necessário dar prioridade as relações internas que são responsáveis pela vitalidade da organização e, portanto merecem uma atenção priorizada leciona Agostinho *et al.* (2002).

De acordo com Bohlander (2003) depende dos gerentes a formação de capital humano na empresa, desenvolvendo estratégias que garantam pessoal com conhecimentos, habilidades e experiências superiores. Também deve atentar para programas de contratação devem ter como objetivo a identificação, o recrutamento e a contratação dos melhores talentos existentes. “Os programas de treinamento devem complementar essas práticas de recrutamento e seleção e criar oportunidades para o aprimoramento das qualificações [...]”. (BOHLANDER *et al.*, 2003, p.09).

Xavier (1998, p.119) diz que “só se justificam maiores investimentos em maquinários e equipamentos quando a empresa se encontra em expansão, implantação, fusão ou atualização tecnológica”, e que “a continuidade dessa política pode levar a empresa à extinção.” Pois para ele a matéria-prima básica do capital intelectual é a informação que as pessoas possuem (adquirem) e transformam em conhecimentos, e este deve ser aproveitado pelas organizações que trará o diferencial competitivo.

Skrobot (2010 p. 6) afirma que a Gestão do Conhecimento é um processo que deve ser implementado para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa. Por meio de suas práticas a Gestão do Conhecimento, objetiva organizar de forma estratégica o que é fundamental para o

sucesso do negócio sendo que o conhecimento dos colaboradores e os conhecimentos externos são os responsáveis.

Afirma Davenport (1998), que a maioria das empresas contrata um indivíduo de acordo com suas experiências vivenciadas, não apenas em conhecimento adquirido em teoria. O autor defende que o conhecimento não é algo que surgiu recentemente, o que se torna recente é a valorização do capital e conhecimento humano nas organizações, como reter, desenvolver e multiplicar esse valor intangível.

A chave para uma empresa bem sucedida, na era em que estamos a da informação, esta na gestão do conhecimento. Anteriormente as organizações guardavam seus conhecimentos a sete chaves, com medo de dissipar e perder mercado por isso. Atualmente quanto mais pessoas na organização tiverem acesso ao conhecimento e este for desenvolvido, estimulado e motivado, maior destaque a empresa ganha perante o mercado, as pessoas querem ser reconhecidas pelo conhecimento que possuem e esperam que a empresa a estimule positivamente para que ele possa sempre estar vislumbrando maiores oportunidades. “Cada vez mais, a Gestão do Conhecimento é uma realidade no mundo dos negócios, pois o conhecimento numa empresa não a torna mais competitiva, e sim o seu gerenciamento que faz a diferença.” (GRAEML, 2004).

Além disso, de acordo com Gutierrez (1999), as novas tecnologias acabaram por substituir funções pessoais de controles, considerados altamente ostensivos e centralizados por métodos aparentemente mais transparentes e coletivos excluindo-se, em um primeiro momento a possibilidade de serem ao mesmo tempo subliminares e facilmente camufladas. Pode-se concluir que por mais avançada que seja a tecnologia de uma empresa, se esta não for operada por um indivíduo que esteja envolvido positivamente como a empresa, possuidor de conhecimento e motivado para contribuir com ela, perde sua eficácia.

“O conhecimento é, em grande parte, tácito, isto é, algo altamente pessoal, está profundamente enraizado nas experiências do indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. É difícil de ser visto e pouco exprimível” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997: XIII).

Vasconcelos (2013) chama atenção para o fato de as empresas estarem utilizando o avanço do conhecimento apenas para fins de incremento econômico e instrumento de competitividades e sugere que este elemento deve ser orientado para o desenvolvimento humano em suas várias dimensões.

Vasconcelos (2013) ainda acrescenta que por muito tempo as empresas buscavam competitividade, e isso quase sempre atrelado a uma preocupação com melhorias de qualidade e baixos custos de seus produtos, porém hoje, nesse novo contexto, estão preocupados com fatores antes não considerados relevantes como, por exemplo, em tornarem-se ótimos lugares para se trabalhar, atentando para um clima de orgulho e bom ambiente para trabalho.

**METODOLOGIA:** Como metodologia de pesquisa foi utilizada, para o presente estudo, uma pesquisa exploratória buscando na teoria uma fundamentação para o tema abordado, utilizando dados secundários como a pesquisa bibliográfica e artigos relacionados ao tema, podendo assim tecer um comparativo por confrontação de autores e posteriormente uma pesquisa qualitativa para avaliar os pontos discordantes da teoria obtidas na pesquisa exploratória.

**RESULTADO E DISCUSSÃO:** Diante de tantas mudanças envolvendo as relações entre o indivíduo e uma organização, é possível observar que não são apenas as organizações que mudaram seu ponto de vista se preocupando com os recursos humanos e com os métodos de atrair e reter os melhores talentos, mas também, por outro lado, as pessoas estão buscando adaptação nesse novo contexto de mercado. Os indivíduos também



estão se capacitando e buscando por empresas que valorizem seu trabalho e sua dedicação.

Ainda existem inúmeras barreiras a serem vencidas para que possamos chegar a um ideal de produto gerado por esta relação, ademais, é muito tênue a linha que possibilita distinguir empresas e pessoas realmente preocupadas e dispostas a assumirem essa nova postura exigida a ambas as partes, pelo mercado.

Essa dificuldade surge uma vez que na teoria ou, aparentemente, tanto existem empresas que se dizem preocupadas com seu capital humano, no entanto não valorizam de forma devida a saúde do seu ambiente organizacional e seus recursos humanos, bem como indivíduos que se mostram, em um primeiro momento, dispostos e aptos a assumir uma posição de responsabilidade para com os objetivos da empresa quando na verdade, não fazem questão de atender tais exigências, deixando sua atuação dentro da organização fluir de maneira meramente costumeira sem dispor esforços para ascender em uma nova perspectiva orientada para essa tendência de valorização mútua e recíproca na relação empresa x indivíduo.

Parte desses problemas se deve ao fato de que pessoas buscam cada vez mais, adquirir capacitação para um melhor reconhecimento no mercado de trabalho, e ao mesmo tempo em que muitos conseguem, outros se perdem no momento em que acreditam que apenas certificados serão suficientes para o suprimento dessa necessidade. No entanto acabam por saturar e desqualificar no mercado os profissionais diplomados, por não estarem capacitados a atender as ofertas que o mercado empregador oferece.

É importante ressaltar que para o profissional qualificado que esteja verdadeiramente apto a assumir um papel vital dentro uma organização somente poderá chegar ao ápice de sua carreira se, deparar-se com uma empresa consciente da importância desse profissional. Trata-se da união de duas forças positivas em prol de um objetivo: o crescimento valorado, da empresa juntamente com o indivíduo.

Para Dutra (2002), as pessoas estão cada vez mais cientes da sua importância na organização, não apenas como mais um, mas que o seu desenvolvimento e conhecimento geram valor para a empresa. Esses indivíduos querem mais das empresas, desejam ser reconhecidos e exigem que seus recursos intangíveis como o conhecimento, sejam desenvolvidos através da própria organização. Ainda para o autor esse pensamento não está errado, as empresas devem sim reconhecer que seu papel atualmente, não é apenas com a preocupação de seus ativos visíveis, e sim daqueles que são intangíveis.

É possível observar que na grande maioria das empresas espalhadas no mercado, há uma forte dificuldade de reter bons colaboradores, que transmitem de emprego com muita frequência e acabam por agregarem a si um alto nível de rotatividade levando-o a uma saturação e desvalorização no mercado de trabalho em virtude de uma falsa ideia de não comprometimento e uma desmotivação em relação à sua alçada profissional.

Para Stewart (1998), uma forma de reter o capital humano seria dar ao funcionário parte da empresa, tal forma se daria através de participações claras e reais nos lucros da empresa e também a venda de ações mais acessíveis, afinal segundo o autor, quando o indivíduo passa a ter propriedade sobre algo o mesmo almeja cuidado e dedicação, além disso, a organização ganha grandes chances de garantir que seu intangível saia pela porta e vá para outras concorrências. No entanto é preciso avaliar em cada caso a viabilidade financeira dessa ação.

Ainda conforme Stewart (1998), as empresas devem utilizar do capital humano como uma ferramenta não focando apenas o lucro, mas também o quão ele é importante. As organizações devem priorizar as pessoas cujas habilidades sejam praticamente insubstituíveis, não investir em áreas que os clientes não valorizem e em pessoas de fácil substituição.

Diante disso nota-se a necessidade que a uma empresa tem de reter as habilidades humanas, pois as pessoas mais habilidosas e criativas possuem de acordo com diversos autores que doutrinam na área, uma aversão ao cotidiano e a tarefas rotineiras que não necessitem de desafios para serem concluídas.

Ao contratar pessoas com amplas habilidades é necessário saber onde será alocado isso a favor da empresa, pois os indivíduos contemporâneos não apenas vão ao trabalho de corpo presente e sim de alma e conhecimento, dispostos a desenvolver melhorias e a se desafiar diante do mercado e de si mesmos e se, a empresa não acompanhar essa série de ações dispostas por esse indivíduo, este irá procurar outra organização da qual preencherá e sustentará suas expectativas.

É importante também considerar que são inúmeros os desafios a serem superados pelas empresas, haja vista que elas, ainda estão muito prezadas e preocupadas com os resultados financeiros, pois ainda há um abismo entre o valor do capital humano e o valor do capital financeiro, uma vez que apenas o segundo é considerado mensurável por ser passível de quantificação monetária. Talvez o fato se deva à incontrolável expansão do pensamento capitalista que sucumbe as mais diversas teorias sobre o valor das pessoas, e acaba por não dar a elas a importância devida.

Para Agostinho et. al. (2002) as empresas até se preocupam em criar nos indivíduos um sentimento de que o faz sentir-se parte dela, pertencentes a um organismo que tem como finalidade realizar algo grandioso que não seria possível construir sozinho. No entanto, a empresa o trata por diversas nomenclaturas que o separa da organização, sejam elas a de colaborador, funcionários, trabalhador, empregado etc. quando na verdade por desempenharem a função vital da organização tornam-se literalmente a organização.

Nessa mesma conjuntura, é possível encontrar também, momentos em que os autores divergem dessa ideia de que o indivíduo é um dos recursos mais importantes de uma organização, colocando-o mais como um receptor de benefícios em vez de um sujeito ativo e beneficiador.

Alguns até questionam a eficácia as ferramentas que são ou podem ser utilizadas como forma de retenção de talentos e/ou aumento de produtividade.

É nesse momento que a Gestão de Pessoas deve agir. É inadmissível, na contemporaneidade, ignorar a ideia de que pessoas são sim, extremamente significativas para uma organização. Por esse motivo é que se fala na vital importância da atividade de Gestão de Pessoas dentro das organizações que pretendem se sustentar no mercado. É a Gestão de Pessoas que atua no cuidado com as pessoas (e suas dimensões) que estão envolvidas em todos os níveis da organização e embora muitas empresas acabem por oprimir essa função de equilibrar a relação entre indivíduo e empresa, esta, é indispensável à sobrevivência de uma organização.

Para tanto, o departamento de Recursos Humanos (RH) deve fazer uso das inúmeras ferramentas hoje disponibilizadas por diversos estudiosos que buscam constantemente por aprimoramento das teorias que dizem respeito às funções e gestões de pessoal.

Além das responsabilidades já citadas, a Gestão de Pessoas também deve, entre outras, avaliar desempenho dos colaboradores, avaliar qualidade de vida, e estrutura organizacional, realizar o desenvolvimento gerencial e organizacional, atentar para as relações trabalhistas e sindicalismos, e o por último, e não menos importante, estabelecer políticas eficazes de recrutamento, seleção e treinamento que darão início ao sucesso dessa relação empresa x indivíduo e ainda uma, não tão nova, mas hoje muito mais valorizada, a hercúlea tarefa de motivar os colaboradores e na constante busca pela retenção de talentos.

Na atualidade, o profissional deixou de ser considerado um simples trabalhador, prestador de serviço, operador de máquinas, seja de cunho intelectual ou braçal, e passou a atuar como ator principal para o sucesso de um negócio, esse fato deve-se, por entender-se que é o indivíduo o único detentor de conhecimento, esse que por sua vez é o que trará

diferenciação e sustentação para uma organização, sujeito que antes era considerado substituível a qualquer momento, hoje torna-se objeto de valor e parte integrante do capital intangível de uma empresa.

Nesse contexto, fica a cargo da Gestão de Pessoas, delinear estratégias que visem à captação e retenção bem sucedida desse “novo” profissional, tão desejado, detentor de conhecimento imprescindível para o êxito de qualquer negócio. Para isso, devem-se fazer o uso correto das ferramentas de recrutamento e seleção e posteriormente, porém não tarde, fortalecer vínculos por meio de treinamentos, capacitação e motivação.

A tarefa não é simples, demanda uma avaliação perspicaz dos candidatos, buscando o perfil que mais apresente qualidades desejáveis como uma boa formação escolar, comunicação, bom relacionamento em equipe, bom nível intelectual, sede de desenvolvimento pessoal e profissional entre outros, claro que sempre esses requisitos devem satisfazer as exigências do cargo.

No recrutamento já se deve buscar atrair apenas pessoas que possam se enquadrar às exigências e expectativas da vaga.

Seguindo essas premissas que definem, parcialmente, a atualidade e as possíveis tendências de mercado, é importante que se faça uma reavaliação dos conceitos que envolvem Gestão de Pessoas e/ou Recursos Humanos, levando em consideração o efetivo valor que deve ser atribuído às pessoas, já que são nelas, que se concentra o conhecimento que até pouco tempo atrás não era muito valorizado.

A correta criação, distribuição e manipulação das informações só são passíveis de realização eficaz quando se detém o conhecimento e quando este, por sua vez, é transformado em criatividade, inovação e habilidades trazendo ganhos significativos para empresa o que de alguma forma deve reverter-se novamente aos colaboradores como motivação, valores e atitudes, e tudo isso deve ser dirigido e articulado cuidadosamente pelo RH.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS:** O tema que tem como objeto de pesquisa a Gestão de Pessoas e o enfoque no Capital Humano é uma questão contemporânea. Muitas discussões surgem a cerca de determinada matéria na tentativa de compreender as reais contribuições da Gestão de Pessoas sobre o comportamento dos indivíduos e nos resultados organizacionais provenientes do comprometimento das pessoas.

Foram observados diferentes pontos de vista nesse contexto, pois há quem se posicione a favor da organização bem como aqueles que se colocam ao lado dos indivíduos, e ainda, os que apostam no fortalecimento dessa relação por meio da aplicação efetiva das ferramentas de Gestão de Pessoas.

Essa divergência de opiniões juntamente com a acelerada e continua mutação no ambiente organizacional, hoje altamente competitivo, e a dificuldade de manter o conjunto de Recursos Humanos focado nos objetivos organizacionais e individuais, dificultam cada vez mais essa relação e geram algumas indagações: Vale à pena investir em valorização das pessoas? O que realmente motiva as pessoas? As organizações estão preparadas para receber profissionais qualificados? As atuais ferramentas de Gestão de Pessoas estão de acordo com as mudanças ambientais? Porque tantos erros de contratação? Seria o mau uso ou a ineficácia das atuais ferramentas?

Enfim, quando falamos de pessoas e suas relações profissionais muitas são as dúvidas que surgem. Por esse motivo muitas empresas vêm aumentando seus critérios de recrutamento, seleção, contratação, treinamento, capacitação e motivação aliando às técnicas já executadas outros serviços como o auxílio de *headhunters*, psicólogos, *coaching*, *mentoring* entre outros disponíveis no mercado.

O que se pode concluir é que, o conhecimento humano é um recurso ilimitado, e que este atualmente desempenha um papel significativo nas organizações, para tanto, é necessário que haja uma efetiva participação da Gestão de Pessoas atuando com suas

ferramentas e adequando-as ao contexto atual, buscando o desenvolvimento das habilidades, competências e criatividade dos indivíduos e o aprimoramento profissional constante mantendo alinhada a relação entre pessoas e organização e ajustando o foco para os objetivos de ambos.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- \_\_\_\_\_. CESAR, Ana Maria R. V. C. SUZUKI, Edgard K. **A controladoria na gestão do capital humano: um fator de competitividade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERGAMINI, Cecília W. & BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. – 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- BIANCHI, E. M. P. G. ; ALBUQUERQUE, L. G. . **Alinhamento Entre Estratégias de Negócio e de Gestão de Pessoas: Um Caso Na Indústria Química Brasileira**. In: XII Semead - Seminários em Administração, 2009, São Paulo. Anais do Semead, 2009.
- BOHLANDER, George W. SCOTT, Snell, SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos. Ed. Compacta, 6ª ed.** São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Ver. Atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo : Futura, 1998.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DRUCKER, P.F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. Tradução de Nivaldo Montinguelli Jr. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual**. New York: Makron Books, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAEML, A. R. A gestão do conhecimento na prática. Artigo publicado na Revista HSM Management 42 – janeiro/fevereiro, 2004. Disponível em: <<http://www.paradigma.com.br/artigos/gestao-do-conhecimento-na-pratica>> Acessado em: 22 de maio de 2013.
- GUTIERREZ, Gustavo L. **Gestão Comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade: uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** – 9. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- AGOSTINHO, Marcia Esteves *et al.* **Convivencialidade: a expressão da vida nas empresas**. Marcia Esteves Agostinho, Ruben Bauer, José Predebon (organizadores). – São Paulo: Atlas, 2002.
- REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Cienc. inf., Brasília: 2002.  
Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf> > Acesso: 16 de maio de 2013.
- SKROBOT, Luiz Cláudio. **A gestão do conhecimento na pequena empresa / consultores conteudistas Luiz Cláudio Skrobot, Marinês Danielsson**. Brasília: Sebrae, 2010. Disponível em  
<[http://www.sebrae.com.br/uf/piaui/cartilha\\_gestao\\_de\\_conhecimento.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/piaui/cartilha_gestao_de_conhecimento.pdf)> Acesso em: 21 de maio de 2013.
- STEWART, Thomas. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VASCONCELOS, Flávio C. **Vantagem e Desvantagem Competitiva: Os construtos e a métrica**. EAESP-FGV, Relatório de Pesquisa nº 42/2004. Disponível em:  
< [http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/P00309\\_1.pdf](http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/P00309_1.pdf) > Acesso em 22 de maio de 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas**. São Paulo: STS, 1998.