

O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Anne Louise Beyer

a.louise25.b@gmail.com

Rodrigo Diaz de Vivar y Soler

FURB

Resumo: Este artigo objetiva fazer uma leitura sobre o capital humano nas organizações, a partir de suas mudanças de mentalidade, buscando uma aproximação entre o tema e a Psicologia. A partir de uma revisão bibliográfica de caráter exploratório. Na primeira parte, apresenta-se uma contextualização sobre o capital humano nas organizações, com o surgimento dessa noção na sociedade da informação e as mudanças no modelo de trabalho e trabalhador, bem como os diferentes conceitos sobre o termo e a importância da educação e formação. Na segunda parte, é discutida a importância do capital humano para as organizações por meio da valorização dos sujeitos e da reciprocidade sujeito-organização e fatores que melhoram as condições de trabalho. Nas considerações finais, reflete-se sobre as ferramentas conceituais e metodológicas que aproximam a Psicologia do capital humano no contexto da contemporaneidade.

Palavras-chave: Capital Humano; Organizações; Psicologia Organizacional.

Abstract: This article aims to make a reading about human capital in organizations, from their changes of mentality, seeking an approximation between the theme and Psychology. Based on an exploratory bibliographical review. The first part presents a contextualization about human capital in organizations, with the emergence of this notion in the information society and the changes in the working and working model, as well as the different concepts about the term and importance of education and training. In the second part, the importance of human capital for organizations is discussed through the valuation of subjects and subject-organization reciprocity and factors that improve working conditions. In the final considerations, it is reflected on the conceptual and methodological tools that bring Psychology closer to human capital in the contemporary context.

Keywords: Human Capital; Organizations; Organizational Psychology.

INTRODUÇÃO

Desde seus primórdios, a sociedade ocidental vem apresentando um grande desenvolvimento, principalmente nos fundamentos da economia e da estrutura social. De acordo com Crawford (1994), importantes ciclos de mudanças aconteceram nessas áreas. Na primeira etapa, a economia que era baseada em caça e coleta passou a ser de base agrícola tendo a terra como o principal recurso.

Já na segunda etapa, conforme o autor, passa-se da economia agrícola para a economia industrial, cujas principais características são compostas pela produção de bens padronizados e tangíveis, fabricados a partir de linhas de produção. O recurso fundamental dessa economia é o capital físico.

A terceira etapa configura-se pelo desenvolvimento de um modelo econômico centralizado no conhecimento. Nesse modelo, uma das características marcantes é a predominância da prestação de serviços no horizonte da revolução tecnológica. Computadores e telecomunicações são elementos fundamentais nessa etapa, pois a partir deles são produzidos e difundidos a informação e o conhecimento, porém o principal recurso é o capital humano (CRAWFORD, 1994).

Nessa sociedade tida como pós-industrial, o fenômeno das organizações passa por profundas transformações. Elas passam a valorizar cada vez mais o sujeito e, em consonância, mudam suas dinâmicas e práticas de gestão.

O papel do sujeito passa a ser outro para as organizações. No mundo contemporâneo, ele não é uma peça da engrenagem dos sistemas de produção, mas alguém que carrega em si um valor intrínseco em que o seu conhecimento por meio de habilidades e competências são ativos para as organizações, que, em troca, buscam oferecer uma gestão para a vida do sujeito. Trata-se de uma relação de via de mão dupla entre sujeito e organização.

Essa mudança de mentalidade denota importantes dimensões a serem estudadas pela Psicologia, tanto no nível do sujeito quanto no nível da organização. Nesse sentido, apresenta-se este artigo, que procura, por meio de uma revisão bibliográfica de caráter exploratório que procura fazer uma leitura sobre o capital humano buscando uma aproximação entre o tema e a Psicologia.

Desse modo, na primeira parte deste trabalho, apresenta-se uma contextualização sobre o capital humano nas organizações, discorrendo sobre seu surgimento no contexto da sociedade da informação bem como o novo modelo de trabalho e trabalhador e o surgimento do termo, a partir de Theodore Schultz. Procura-se abordar, os diferentes desdobramentos sobre o termo, seja pela importância da educação e formação para o sujeito, seja pela organização e as variáveis do capital humano que elevam a motivação.

Na segunda parte, são discutidas a importância do capital humano para as organizações e seus impactos na Psicologia. Nesse sentido, cita-se a importância da valorização dos sujeitos nas organizações, a ligação entre os processos da organização e os modos de conduta dos sujeitos, a reciprocidade sujeito-organização e as aptidões que as organizações esperam deles, bem como o crescente aumento da sua liberdade por meio da flexibilização de estratégias de governança pela qualidade de vida no trabalho.

Como considerações finais, percebe-se que as organizações mudaram de mentalidade procurando instrumentalizar sua relação com os sujeitos e o valor que atribuem a eles. Apreende-se, também, que as organizações passam a valorizar o conhecimento, a educação, as habilidades, competências e a criatividade e que ocorre uma potencialização dos sujeitos. Por fim, é abordado o fato de que áreas como a Economia, Sociologia, Contabilidade e Administração produzem conhecimento no âmbito do capital humano há décadas e acrescenta-se a necessidade de se refletir sobre a apropriação da Psicologia no contexto da sociedade da informação em torno das ferramentas que podem aproximá-la da discussão sobre a relevância do capital humano nos processos de gestão.

CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Muitas transformações ocorreram em várias áreas do conhecimento humano a partir da chegada das tecnologias da informação e o declínio da era industrial. O fenômeno da globalização potencializou a construção do conhecimento em torno das condições de possibilidades que agregam as novas tecnologias na relação do sujeito com o mundo do trabalho. Desse modo, passou a ficar evidente a necessidade de as organizações se adaptarem de forma a acompanharem as transformações econômicas, sociais e culturais (SAGIORO, QUADÉ, CRIVELARI, 2017).

Com essas mudanças globais, as organizações compreendem cada vez mais que o sujeito não é um mero recurso nas relações de produção, mas alguém que deve participar ativamente de todas as etapas do contexto do trabalho. Sai de cena, portanto, o sujeito operário para emergir o sujeito empresa, isto é, aquele que produz sua existência com base em indicadores de gestão. Nesse contexto, emerge a teoria do capital humano como um dos saberes mais relevantes para contextualizarmos o papel das organizações na sociedade contemporânea e, mais especificamente na sociedade da informação¹.

Atualmente, muitas organizações têm procurado constituir uma visão estratégica de gestão de pessoas diferente em relação ao enfoque das habilidades e competências tradicionais com a economia do conhecimento. Hoje, muitas delas procuram aplicar sistemas de governança que potencializem os benefícios de todos os sujeitos relacionados a um contexto mais ampliado das condutas, para além dos modos de produção.

Nesse sentido, o capital humano, configura-se como um elemento fundamental para as organizações, especialmente com as novas dimensões da relação entre trabalho e emprego, a partir das mudanças de mentalidade das organizações.

A partir do momento em que as organizações consideram o capital humano como elemento estratégico, elas adquirem competências necessárias à sua sobrevivência e superam problemas que de outra forma seriam intransponíveis. Em um contexto de formação de alianças como estratégias de competitividade, do paradigma de redes, e com o papel da tecnologia e sua transferência, o capital humano se torna fundamental (PONCHIROLLI, 2000).

Segundo Deluiz (2001b), com essas mudanças ocorridas no mundo das organizações, o trabalho configura-se com um novo sentido, já que emerge à figura do “(...) trabalhador polivalente, multiqualificado, que deve exercer, cada vez mais, funções abstratas e executar, cada vez menos, trabalho manual” (DELUIZ, 2001b, p. 9). A autora ainda observa que:

O trabalho não-qualificado, fragmentado, repetitivo, rotineiro e prescrito, característico do modelo taylorista/fordista, é substituído, nas empresas e instituições que adotaram as novas formas de organização do trabalho, por um trabalho polivalente, integrado, em equipe, com mais flexibilidade e autonomia. Um trabalho de “arbitragem”, onde é preciso diagnosticar, prevenir, antecipar, decidir e interferir em relação a uma dada situação concreta de trabalho. A natureza deste tipo de trabalho reveste-se da imprevisibilidade das situações, nas quais o trabalhador ou o coletivo de trabalhadores tem que fazer escolhas e opções todo o tempo, ampliando-se as operações mentais e cognitivas envolvidas nas atividades (DELUIZ 2001b, p. 9).

1 Sociedade da Informação é um termo que surgiu no século XX, no momento em que a tecnologia teve grandes avanços. A importância que conquistou, fez com que a tecnologia se tornasse essencial na determinação do sistema social e econômico. Após o “boom” das telecomunicações e informática nas décadas de 1960 e 1970, a sociedade apresentou novas condições para o processamento de informação. Para estudiosos, como o precursor do termo, o sociólogo Daniel Bell, nesta nova etapa, os serviços e a estrutura central da nova economia seriam baseados na informação e no conhecimento.

Portanto, nesse novo modelo de organização, o conhecimento, a experiência e as competências técnicas e/ou pessoais passam a ser vistos como ativos com grande importância, uma vez que se traduzem em melhores práticas. Em consequência, é promovido um tipo de gestão que é voltado para a potencialização do conhecimento humano. (DELGADO, 2015).

Davenport (2001) aponta que os economistas vêm adicionando muitos termos sobre a expressão capital humano, porém, a primeira vez que ela apareceu na literatura, em 1961, foi em um artigo da revista *American Economic Review*, com o título de *Investment in Human Capital* produzido por Theodore W. Schultz, nobel da Economia e integrante da Escola de Chicago.² Nesse artigo, Schultz (1961, p. 1) afirma que:

Embora seja óbvio que as pessoas adquirem habilidades e conhecimentos úteis, não é óbvio que essas habilidades e conhecimentos sejam uma forma de capital, que esse capital é, em parte substancial, um produto de investimento deliberado, que cresceu nas sociedades ocidentais a um nível muito mais rápido que o capital convencional (não humano), e esse crescimento pode muito bem ser a característica mais distintiva do sistema econômico.

Segundo Schultz (1961) o capital humano é um fator fundamental para o crescimento econômico nas organizações e também sobre a vida dos sujeitos. Ele é composto pelas habilidades, conhecimento e características metacognitivas do ser humano, ou seja, as suas capacidades para produzir no contexto da educação/formação e na aprendizagem constante de novas ferramentas.

São muitos os conceitos sobre o termo capital humano. Dentre eles, um dos que mais se destaca é o elaborado por Carvalho e Souza (1999, p. 75), que diz que “o capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos colaboradores e gestor transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não outros concorrentes”. Já Edvinsson e Malone (1998, p. 11) definem tal expressão como: “O conhecimento, a experiência, o poder de inovação e habilidade dos colaboradores de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa.”

Entre os âmbitos que caracterizam o capital humano, a educação e a formação profissional têm sido objeto de destaque na atualidade. Crawford (1994, p. 38), por exemplo, traz algumas considerações sobre o contexto da educação para a vida, afirmando que:

Na sociedade industrial, a educação está disponível por períodos limitados e específicos de tempo. A maior preocupação nesta sociedade é a alfabetização e o provimento de treinamento técnico. Na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação.

O trabalho humano, portanto, quando qualificado por meio da educação é um dos principais meios para ampliação da produtividade econômica. Assim, o capital humano é um tipo de capital que alavanca o desenvolvimento das organizações correlativamente ao desenvolvimento da vida dos sujeitos.

Com a teoria do capital humano estabelece-se que, na sociedade da informação, já não basta mais fazer com que o sujeito produza, mas deve-se instigá-lo a perceber a sua contribuição no processo de desenvolvimento do conhecimento por meio da busca do aperfeiçoamento contínuo.

2 A Escola de Chicago é o nome dado ao grupo de professores e de pesquisadores que, a partir dos anos de 1920 se reuniram na Universidade de Chicago, nos Estados Unidos, para realizar estudos e discussões sobre questões importantes dentro da Sociologia e Economia. Dentre os principais membros, podemos destacar os seguintes: Theodore W. Schultz, Gary Becker, Jacob Mincer, Florian Znaniecki, Robert E. Park, William I. Thomas, Louis Wirth e Robert McKenzie, entre outros.

A teoria do capital humano é composta por diversas variáveis que contribuem para um elevado aumento de motivação dentre os sujeitos nas organizações. Dentre estas variáveis, podemos citar a competitividade, a flexibilidade, a metacognição e a criatividade. Competitividade no sentido de que, para além das organizações, os sujeitos também precisam ser competitivos para poder existir, seja cuidando da saúde, investindo na própria educação, estabelecendo um processo de gestão da sua própria vida. A flexibilidade ao sujeito construir experiências que melhorem as relações e ampliem as possibilidades de atuação, inclusive, profissional. A metacognição relaciona-se à busca constante pela aprendizagem, pelo conhecimento e educação e pelo reinventar-se no contexto da sociedade tecnológica, para além da educação formal. A criatividade refere-se à habilidade do sujeito inovar no seu cotidiano, gerando novas respostas e produções.

Dentre as ferramentas de aplicabilidade da teoria do capital humano, destaca-se o esforço empreendido pelas organizações no sentido de instrumentalizar o sujeito quanto à necessidade de se buscar um perfeito sistema de governança, no qual emergem preocupações sobre as características de saúde do sujeito, sua educação, suas experiências e suas atitudes em relação à vida.

O capital humano, portanto, deve ser pensado, também, em termos de processos de subjetivação que orientam a gestão de pessoas, já que, a partir dessa teoria, o sujeito não vai mais ser visto somente como um recurso da organização, mas, também, a partir de um viés em que necessita constituir as suas experiências com base em modos de gestão empresariais. Nesse sentido, torna-se imprescindível discutir o papel do capital humano nas organizações.

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO PARA AS ORGANIZAÇÕES

No contexto das organizações, o capital humano é um fator muito importante, que reflete, inclusive, no fator financeiro. Se constitui, também, como um ativo de importância essencial nas organizações atuais, aumentando até mesmo seu patrimônio (REFATTI, SANTOS, 2013).

Os sujeitos constituem as organizações e, por conta disso, eles precisam ser valorizados nelas. A motivação e a produtividade aumentam quando os colaboradores são valorizados, respeitados e sentem-se participantes dos processos de decisão, tendo a sensação de que fazem parte da organização. Quanto aos gestores, cabem dedicarem-se à valorização dos colaboradores e enfatizar que eles fazem parte do crescimento e do sucesso das organizações, para que, a partir do desempenho e habilidade de cada um, a organização obtenha resultados mais produtivos e inovadores (ROCHA, 2017).

Para valorizar os sujeitos, faz-se importante que as organizações ultrapassem o conceito de recursos humanos, seguindo em direção ao conceito de capital humano. Assim, ao invés de ver os sujeitos como recursos perecíveis a serem consumidos, passam a concebê-los como um bem de valor a ser desenvolvido (FRIEDMAN, HATCH, WALKER, 2000).

A noção de capital humano ressalta um aspecto muito importante no contexto dos processos de subjetivação na contemporaneidade, qual seja, a tese de que o sujeito necessita perceber como o seu modo de vida faz parte de um valor intrínseco.

Em outras palavras, o que se ressalta é que o capital humano se traduz em uma potência geradora de vantagem competitiva não somente nas organizações, como também na vida dos sujeitos, por meio de fatores como o seu conhecimento, competências, capacidades e experiências (DELGADO, 2015).

As organizações buscam, no seu capital humano, as competências que precisam para o seu negócio e para cada função. Os conhecimentos e habilidades obtidos no processo educacional, na escola ou nas organizações são muito importantes e levam em consideração os objetivos e missão da empresa (DELUIZ, 2001a).

O conceito de capital humano traduz um efeito muito importante no contexto da sociedade da informação: ele liga o processo da organização aos modos de condutas dos sujeitos. Desse modo, o capital humano, segundo Barroso, Silva e Monteiro (2013), acaba por produzir um efeito no qual a criação, a inovação e a adaptação, são definidas como uma troca de conhecimento traduzidas pela sabedoria e experiência do sujeito. Em troca, “a organização transfere métodos e técnicas profissionais com o objetivo de desenvolver mais o conhecimento individual e fazer dele o sucesso da empresa” (BARROSO, SILVA, MONTEIRO, 2013 citados por DELGADO, 2015, p. 13), ao mesmo tempo em que o sujeito vai atingindo seus objetivos pessoais. Acerca da reciprocidade entre a organização e o colaborador, Davenport (2001, p. 22) ressalta que:

Conceber os trabalhadores como investidores [...] enfatiza que a ligação entre empregado e empresa [...] deriva da capacidade e disposição de cada uma das partes em propiciar benefícios para a outra. O relacionamento pressupõe benefício mútuo, sem que nenhuma das partes leve vantagem à custa da outra.

Nessa via de mão dupla entre sujeito e organização, muitas instituições têm oferecido sistemas de gestão que envolvam o desenvolvimento de melhores condições de trabalho, que incluem a promoção de ambientes estimulantes, de aumento da motivação, da satisfação, da saúde e até do bem-estar. Em troca, buscam o desempenho, a produtividade e a aplicação das aptidões dos sujeitos.

Dentre as aptidões dos sujeitos do capital humano, as organizações esperam cada vez mais habilidades para diagnóstico e solução de problemas, competências para tomar decisões, o trabalhar em equipe passa a ser valorizado, encarar circunstâncias em constantes mudanças e buscar a melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços (DELUIZ, 2001b).

Por outro lado, Davenport (2001) cita que veio aumentando a liberdade das pessoas em buscar novas organizações, afirmando que o capital humano necessita se mobilizar livremente, a exemplo de outras formas de capital, ou seja, buscando os melhores retornos de seu investimento. E acrescenta que:

Na nova conjuntura que está emergindo, a própria mobilidade dos empregados com carreiras independentes propicia um poderoso incentivo para que as companhias honrem seus compromissos – o mais importante dos quais é proporcionar trabalho interessante e motivador. Se isso não acontecer, esses funcionários valiosos sairão (Davenport, 2001, p. 27).

Nesse sentido, segundo Carvalho, Martins, Lúcio e Papanderéa (2013) um tema que apresenta relação com a permanência do sujeito na organização, com a motivação e a satisfação com o trabalho, na atualidade corporativa, é o tema da qualidade de vida nas organizações. Dentre os fatores relacionados à sua melhoria, encontram-se a remuneração e os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho e a segurança no ambiente laboral.

Davenport (2001) acrescenta uma série de fatores que também contribuem para a melhoria das condições de trabalho, tais quais, boa chance de promoção, bom salário, remuneração ligada ao desempenho, reconhecimento pelo trabalho bem-feito, oportunidade para o desenvolvimento de capacidades, diminuição da urgência e do estresse, localização favorável, ambiente de trabalho tranquilo e limpo, trabalho com pessoas simpáticas e bom relacionamento com o superior.

Portanto, vê-se um crescente aumento da potencialização dos sujeitos ocorrendo nas organizações

atuais a partir do surgimento da noção de capital humano. Esse fenômeno acontece concomitante à transformação social, econômica e tecnológica que configura a sociedade da informação. O conhecimento, a sabedoria, experiência, competências e criatividade são cada vez mais valorizados pelas organizações, que, em uma via de mão dupla, retornam ao sujeito melhores ambientes de trabalho, mais valorização, condições para o aumento da motivação e de suas capacidades, da saúde e bem-estar. Assim, podemos afirmar que as organizações mudaram. E a Psicologia, seus métodos, técnicas e produção de conhecimento precisam estar alinhadas com essa mudança contemporânea.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há tempos passamos da época em que os sujeitos nas organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos. Hoje, eles compõem uma parte extremamente importante das organizações (DO NASCIMENTO, FERREIRA, FELISBERTO, BAZOLI, 2011). Elas passaram a ver o ser humano a partir do seu valor inerente. As organizações mudaram de mentalidade.

Os sujeitos podem aumentar ou diminuir a potencialidade de uma organização dependendo da maneira como são tratados (do Nascimento, Ferreira, Felisberto & Bazoli, 2011). Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário que eles sejam valorizados e tratados como elementos importantes para a organização, como parceiros ou até mesmo investidores.

É preciso aplicar um modelo de gestão para a vida do sujeito, abarcando desde uma boa relação com o trabalho até a qualidade dos relacionamentos interpessoais, que englobe tanto a orientação quanto à sua conduta junto à sua própria organização pessoal, quanto os cuidados e a atenção com a saúde.

A literatura apresenta muitos conceitos para o termo capital humano, mas a sua aplicabilidade, sendo uma discussão contemporânea, mostra a noção do valor intrínseco dos sujeitos e esses novos modelos de gestão. Essa nova visão e práticas são evidenciadas a partir da sociedade da informação, período no qual o mundo vem passando por mudanças marcantes na sua estrutura social e econômica.

Essa nova dinâmica modifica a realidade objetiva e os processos de subjetivação. As organizações se modificam e se reinventam, buscando a adaptabilidade e a competitividade. O conhecimento, a educação, as habilidades, competências e a criatividade passam a desempenhar um papel fundamental para as organizações e ocorre uma potencialização dos sujeitos.

Frente a essas mudanças, novas discussões são necessárias no campo da Psicologia. Nesta pesquisa, constatou-se que há poucos trabalhos que estabeleçam a relação entre essa mudança de mentalidade e o capital humano com tal disciplina.

Outras áreas do conhecimento já vêm discutindo há algum tempo essas questões. Áreas como a Economia, a Sociologia, a Contabilidade e a Administração têm produzido conhecimento nesse âmbito desde a década de 1960. Há de se refletir como a Psicologia vem se apropriando dessas experiências no contexto da sociedade da informação e quais ferramentas conceituais e metodológicas podem aproximá-la da discussão sobre a relevância do capital humano nos processos de gestão.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, A.; SOUZA, L. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 4, n. 1, p. 73-83, 1999. Disponível em: 23 set. 2018: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/595/364>>.
- CARVALHO, J. F.; MARTINS, E. P. T.; LÚCIO, L.; Papandréa, P. J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, v. 7, n. 1, p. 21-31, 2013. Disponível em: 06 nov. 2018: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf>.
- CRAWFORD, R. Na Era do Capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas e seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T. O. **Capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.
- DELGADO, B. F. F. **A Importância do Capital Humano nas organizações**. Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Portugal, 2015.
- DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 27, n. 3, p. 13-25, 2001a. Disponível em: 06 nov. 2018: <<https://docplayer.com.br/11346160-O-modelo-das-competencias-profissionais-no-mundo-do-trabalho-e-na-educacao-implicacoes-para-o-curriculo-neise-deluiz.html>>.
- DELUIZ, N. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Formação, Brasília**, v. 1, n. 2, p. 5-15, 2001b. Disponível em: 06 nov. 2018: <<http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/profae/Revista2002.pdf>>.
- DO NASCIMENTO, L. T.; FERREIRA, F. T.; FELISBERTO, S. C.; BAZOLI, T. N. A importância da atração e retenção englobando a gestão de pessoas. Uma pesquisa bibliográfica. **Múltiplo Saber**, v. 16, n. 1, p. 01-10, 2011. Disponível em: 12 nov. 2018: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_17_1339724660.pdf>.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano**: da promessa à realidade. São Paulo: Futura, 2000.
- GRAÇA, M. I. B. D. R. O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas: uma aplicação às unidades hospitalares EPE portuguesas. **Dissertação de Mestrado**. Instituto Politécnico do Porto. Portugal, 2011.
- REFATTI, S.; SANTOS, J. A. P. A evolução do capital humano nas organizações. **Facider-Revista Científica**, v. 3, n. 3, p. 01-15, 2013.
- ROCHA, O. D. M. F. A humanização da gestão de recursos humanos nas organizações: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Lusófona do Porto. Portugal, 2017.
- SCHULTZ, T. W. Investment in human capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, 1961. Disponível em: 07 out. 18: <<https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>>.
- PONCHIROLLI, O. O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. **Dissertação de mestrado**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.