

REFLEXÕES SOBRE A DIVULGAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NO RELATO INTEGRADO: A GERAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES

Carla Pereira da Silva

Pós-graduada em Direito Tributário pelo Instituto Brasileiro de Direito Tributário (IBDT). Graduada em Direito pela Universidade de São Paulo (USP).

Rafael Pascoto Fugimoto

Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap). Mestrando em Direito Tributário na Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV). MBA em Gestão Tributária pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi). Especialista em Direito Tributário pelo Instituto Brasileiro de Direito Tributário (IBDT). Professor da FGV LAW, BSSP e Trevisan. Advogado e contabilista em São Paulo.

Artigo recebido em 09.04.2025 e aprovado em 16.04.2025.

SUMÁRIO: 1 Introdução 2 Ponto de partida: o trabalho na Contabilidade tradicional 3 A questão do capital humano: definição, importância, desafios 4 O grande passo: governança corporativa e a definição do capital humano 5 Relatório Integrado como forma de divulgação do capital humano 6 Observações finais 7 Referências.

RESUMO: Fundamentado no capital humano como pilar do crescimento da economia brasileira, o presente texto propõe uma gradual e consistente superação das complexidades na identificação, na mensuração e na divulgação dessa modalidade de repositório de valor nas demonstrações financeiras e relatórios das organizações, a partir do robustecimento dos sistemas de governança corporativa para a análise e o aprofundamento dos componentes do capital humano, podendo ser registrado como ativo intangível de forma quantitativa e comportando ser comunicado via Relatório Integrado (inclusive de forma qualitativa), com foco estratégico, orientado para o futuro e alicerçado no pensamento integrado, que considera a interdependência das atividades de uma organização.

PALAVRAS-CHAVE: Capital humano. Governança corporativa. ESG. Relato Integrado.

REFLECTIONS ON THE DISCLOSURE OF HUMAN CAPITAL IN INTEGRATED REPORTING: CREATING VALUE IN ORGANISATIONS

CONTENTS: 1 Introduction 2 Starting point: work in traditional Accounting 3 The issue of human capital: definition, importance, challenges 4 The big step: corporate governance and the definition of human capital 5 Integrated report as a way of disclosing human capital 6 Final observations 7 References.

ABSTRACT: The present text is predicated on the notion of human capital as a foundational element in the advancement of the Brazilian economy. It proposes a systematic and incremental amelioration of the intricacies inherent in the identification, measurement and disclosure of this particular type of value repository within the financial statements and reports of organizations. The proposed methodology is initiated with the reinforcement of corporate governance systems, which are utilized for the analysis and elucidation of the aforementioned complexities. The text proposes a two-pronged approach to the identification, measurement and disclosure of human capital, with the aim of enhancing its visibility and integration within financial statements and reports. Firstly, it advocates the strengthening of corporate governance systems to facilitate analysis and enhancement of the components of human capital. Secondly, it emphasizes the recording of human capital as an intangible asset, in quantitative form, within integrated reports that incorporate qualitative elements. These reports should be strategic in nature, oriented towards the future and underpinned by integrated thinking, which considers the interdependence of an organization's activities.

KEYWORDS: Human Capital. Corporate governance. ESG. Integrated Reporting.

1 INTRODUÇÃO

Ao avistar uma árvore, nossos olhos são atraídos imediatamente pela imponência de seu tronco, pela complexidade de seus galhos, pela suavidade de suas folhas, flores e seus frutos. Mas, embora vital, a sustentação dessa grandiosidade – que é seu sistema de raízes – está, muitas vezes, oculta aos olhos, e, é na profundidade de suas raízes que a árvore se nutre, extraindo sua força e seus frutos¹. Nesse passo, sustentabilidade e força humana estão profundamente vinculadas, como mencionou o Chefe Seattle em sua carta ao Presidente norte-americano Franklin Pierce: “O que ocorrer com a terra, recairá sobre os filhos da terra, pois há uma ligação em tudo”².

Com base nessa metáfora, o presente texto apresenta o capital humano como um pilar essencial na geração de valor às organizações e indica uma

1. Maria Thereza Pompa Antunes e Eliseu Martins (2002, p. 48) indicam que Edvinsson e Malone empregam a linguagem metafórica da árvore e suas raízes para identificar o capital intelectual – conceito que pode abranger o capital humano, mas específico e associado ao conhecimento e às habilidades humanas, e que será explorado mais adiante neste texto.
2. Disponível em: <https://cetesb.sp.gov.br/carta-do-chefe-seattle/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

possível lacuna na Contabilidade em relação à existência de normas conceituais, modelos quantitativos ou qualitativos para identificar e mensurar as informações necessárias à sistematização e gestão desse recurso estratégico, inclusive, para que não se perca o rigor de tais informações.

Em estudo divulgado em 2024, o Instituto Brasileiro de Economia (FGV IBRE)³ revelou que, entre 1995 e 2022, o capital humano no Brasil (índice ICH) cresceu 2,2% ao ano e foi o principal determinante do crescimento da produtividade do trabalho no período. Ao mesmo tempo, ao contrário, o estudo capturou uma queda na produtividade total dos fatores (PTF) – que mede a eficiência dos fatores de produção – quando sensibilizada pelo índice de capital humano (ICH), o que difere do crescimento de 0,5% ao ano antes do ajuste. Esse fenômeno indica que o crescimento da produtividade no período não advém da maior eficiência no uso dos recursos/fatores de produção, mas sim de significativo aumento da qualidade do trabalho.

O ICH desenvolvido pelo estudo do FGV IBRE é o primeiro do gênero no Brasil, contextualizando-o para o País⁴ e contando com uma longa série histórica, como necessário a um bom estudo quantitativo sobre impactos do trabalho. Nesse estudo, "o capital humano representa o conjunto de habilidades e conhecimentos capazes de aumentar sua produtividade e, consequentemente, gerar rendimentos maiores"⁵ (VELOSO *et al.*, 2023, p. 1).

Em momento anterior ao estudo do FGV IBRE, e que pode ser analisado de forma complementar, em julho de 2022, o Banco Mundial divulgou o Relatório de Capital Humano Brasileiro (RCHB)⁶ – cujo objetivo é alertar governos sobre a importância de investir nas pessoas – propondo um ICH prospectivo que estima a produtividade esperada aos 18 anos para uma criança nascida hoje (em condições inalteradas de educação e saúde)⁷.

3. VELOSO, F.; FEIJÓ, J.; BARBOSA FILHO, F. H.; RUHE, A. Evolução do índice de capital humano anual para a economia brasileira: 1995-2022. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 54, n. 2, 1 jan. 2024.
4. Segundo o referido estudo (VELOSO *et al.*, 2024, p. 4), foram adaptadas para o Brasil a metodologia empregada por diversas organizações internacionais para mensurar o capital humano, a exemplo do *Conference Board*, do *Bureau of Labor Statistics* (BLS) dos Estados Unidos, do *Office for National Statistics* (ONS) do Reino Unido e da OCDE.
5. VELOSO, F.; FEIJÓ, J.; BARBOSA FILHO, F. H.; RUHE, A. Mensuração do capital humano e suas implicações sobre a produtividade da economia brasileira. Disponível em: <https://ibre.fgv.br/observatorio-produtividade/temas/categorias/indice-de-capital-humano-ich-anual>. Acesso em: 01 dez. 2024.
6. WORLD BANK GROUP. **Relatório de Capital Humano Brasileiro**: investindo nas pessoas. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brasil-relatorio-de-capital-humano-investindo-nas-pessoas>. Acesso em: 12 dez. 2024.
7. Esse estudo tomou como base pessoas nascidas em 2019.

Como uma de suas mensagens-chave, o Banco Mundial apurou que, antes de entrar no mercado de trabalho, em média, 40% do talento brasileiro permanece retido e invisível para a sociedade, isso porque o estudo indica que, aos 18 anos de idade, um brasileiro alcança 60% de seu capital humano potencial. Ao entrar no mercado de trabalho, o ICH utilizado⁸ – na média do Brasil – foi de 38% em 2019. Dito de outra forma: são perdidos 22 pontos percentuais do potencial de capital humano com a entrada do brasileiro no mercado, o que não se converte em produtividade (conhecimento em ação e gerador de valor).

Para as organizações brasileiras, esse cenário revela a importância de uma gestão consciente do capital humano, porque, embora a participação do talento humano seja primordial no desempenho econômico-financeiro, o conhecimento ainda é subdesenvolvido, e, mesmo o capital humano já existente, é subutilizado no mercado de trabalho.

O presente artigo tem como ponto de partida o fato de que, para gerenciar e desenvolver o capital humano de forma eficaz, é necessário seguir as etapas de: defini-lo, identificá-lo, idealmente mensurá-lo e divulgá-lo. Por isso é que, em uma primeira camada, este texto propõe a reflexão sobre um paradoxo que parece existir entre a importante posição do conhecimento humano para o desempenho econômico-financeiro das organizações (e, consequentemente, dos países) e sua identificação, mensuração e comunicação (tópico 2). Isso porque, uma busca pelas demonstrações financeiras das organizações revela uma quase invisibilidade do capital humano como tal, já que o trabalho é, usualmente, representado nas demonstrações contábeis por valores de remuneração e encargos sociais (trabalhistas e tributários) como custos ou despesas na DRE (demonstração de resultado do exercício), indiretamente no balanço patrimonial como passivos na forma de provisão para pagamentos e, mais diretamente, na DVA (demonstração do valor adicionado) como o valor gerado e distribuído pela organização ao “pessoal”.

No entanto, o trabalho humano não se resume aos valores financeiros da remuneração e seus encargos sociais, mas também – e aqui se entende que precipuamente – pelo capital humano, cuja definição, embora não unânime entre os estudiosos, desde a década de 1960 nos estudos de Gary Becker⁹ pode ser compreendida como repositório de valor relativo ao conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências capazes de gerar valor/rendimentos futuros, que pode

-
8. Segundo o World Bank Group (2023, p. 8), o ICHU é o Índice de Capital Humano Utilizado, composto pelo ajuste que pondera o ICH pelas taxas de emprego nos mercados de trabalho formal e informal.
 9. BECKER, Gary. Investment in human capital: a theoretical analysis. **Journal of Political Economy**, Chicago, p. 9-49, 1962. Disponível em: <http://www.nber.org/chapters/c13571>. Acesso em: 1 dez. 2024.

ser – em sendo superados alguns desafios contábeis – reconhecido como ativo intangível, como explora o tópico 3 deste trabalho.

Inclusive, o capital humano é essência do valor contemporâneo, e também vantagem competitiva, na era do conhecimento, iniciada a partir do segundo pós-guerra e explicada por Peter Drucker¹⁰ como processo em que o conhecimento passou a ser o motor central de mudanças, interagindo com os tradicionais fatores de produção: a terra, o trabalho e o capital.

O desenvolvimento das atividades de uma organização conta com diferentes modalidades de capital, que interagem entre si para a geração do valor e são conhecidas como capital: (i) financeiro; (ii) manufaturado; (iii) intelectual, (iv) humano, (v) social, e (vi) natural.

Diferentemente de outras modalidades de capital, no entanto, o capital humano é intangível, porque conhecimento e habilidades são propriedades imateriais, tornando sua identificação e sua mensuração nada triviais, diferentemente da tradicional medida da Contabilidade associada à quantidade e ao valor monetário dos componentes do capital físico (financeiro, manufaturado, natural).

Reconhecendo a lacuna entre realidade e divulgação no que se refere ao capital humano nas organizações, em uma segunda camada, este texto propõe que a crescente importância desse capital nutra esforços para que as organizações robusteçam sua governança corporativa em um pensamento integrativo que defina, identifique e (gradualmente) mesure o capital humano como gerador de valor para a entidade, divulgando-o em um formato que ultrapasse as tradicionais formas de demonstração financeira do trabalho.

A governança corporativa pode servir de instrumento no amadurecimento de diversos elementos organizacionais – indicados no tópico 4 deste trabalho –, que, em linhas gerais, estabeleçam forte consciência e posicionamento da entidade sobre seus valores fundamentais, objetivos, estratégias para os alcançar a partir do sistema de integração ética, transparente, em que estejam claros o modo de agir e decidir, os papéis e as responsabilidades.

Esse processo pode convergir para a elaboração do Relato Integrado nos moldes da proposta da IFRS Foundation, que, em 2022, assumiu a responsabilidade pela Estrutura Conceitual para o Relato Integrado no lugar do *International Integrated Reporting Council* (IIRC)¹¹, conforme é apresentado no

10. DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

11. IFRS FOUNDATION. Estrutura conceitual internacional para relato integrado. 2024. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/04/Framework-IR-Portugues-26fev.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2024.

tópico 5, inclusive como melhoria na qualidade das informações divulgadas. No Brasil, essa iniciativa foi acompanhada pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) ao editar a Orientação Técnica CPC 09 – Relato Integrado.

O Relato Integrado é inovação histórica como instrumento de comunicação das organizações com suas partes interessadas (*stakeholders*), somando força à proposta construída nesse texto o fato de que sua Estrutura Conceitual entende o capital humano como elemento de vantagem competitiva e estimula o desenvolvimento estratégico de capacidades humanas, a realização de práticas de gestão de pessoas e a coleta de dados para divulgação em seção própria. Isso porque, como comunicação que combina informações financeiras e não financeiras em documento sobre estratégia, governança, desempenho e perspectivas de curto, médio e longo prazos em uma organização, o Relato Integrado pressupõe a existência de um forte sistema de governança, com clareza de princípios, regras, estruturas, processos de direção e monitoramento na organização¹². Inclusive, o nível de compromisso com um sistema de governança corporativa robusta e multidisciplinar demandado na produção de um Relato Integrado é apontado como um dos importantes motivos na pesquisa de 2022 da auditoria Grant Thornton para o considerado baixo número de companhias brasileiras que publicam esses Relatos: das 328 empresas de capital aberto, foco da análise realizada (a maioria com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento anual), 48% divulgam o referido relato¹³.

Mais recentemente, a mesma IFRS Foundation recebeu, por delegação, a atribuição de elaborar as normas internacionais sobre relatório financeiro de sustentabilidade. Para tanto, foi criado o *International Sustainability Standards Board* (ISSB). Os padrões do ISSB são internalizados no Brasil como Pronunciamentos do Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS). Até agora, já foram emitidas as normas IFRS S1/CBPS 01 – referente aos Requisitos Gerais para Divulgação de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade – e IFRS S2/CBPS 02 – Divulgações Relacionadas ao Clima.

Existe a expectativa de que, dentre as próximas normas internacionais IFRS S, seja emitida norma relativa ao capital humano e à diversidade, já que a capacidade de uma organização fornecer valor a longo prazo pode ser diretamente afetada pela forma como as pessoas que compõem a própria força de trabalho

12. IFRS FOUNDATION. Estrutura conceitual internacional para relato integrado. 2024. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/04/Framework-IR-Portugues-26fev.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2024.

13. BERTÃO, Naiara. Nem metade de companhias de capital aberto no Brasil divulga relatório de sustentabilidade ou integrado. **Valor**, 31 maio 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/05/31/nem-metade-de-companhias-de-capital-aberto-no-brasil-divulga-relatorio-de-sustentabilidade-ou-integrado.ghml>. Acesso em: 2 dez. 2024.

e outros trabalhadores está representada na cadeia de valor da empresa e como a organização gerencia e investe em seu capital humano¹⁴.

Este texto entende que não se pode manter um paradoxo entre a realidade da geração de valor nas organizações e a divulgação efetiva de informações e dados sobre o capital humano. Para que essa lacuna seja superada, o trabalho propõe o robustecimento da governança corporativa, especialmente focada na identificação e na análise de elementos do conhecimento humano, que são pilares para o desempenho da organização nos tempos atuais e no longo prazo.

2 PONTO DE PARTIDA: O TRABALHO NA CONTABILIDADE TRADICIONAL

A principal função da Contabilidade é retratar a situação econômico-financeira de uma organização por meio das demonstrações financeiras. Essas demonstrações, elaboradas com base em um processo lógico e em regras consistentes, estimam os valores de seus elementos e fornecem informações essenciais para que as partes interessadas possam tomar decisões racionais e eficientes¹⁵. Tais decisões são baseadas nessas informações contábeis, juntamente com dados externos à organização, como as condições econômicas gerais, os eventos atuais, o ambiente político e as perspectivas do setor, auxiliando na adequada alocação de recursos. Este tópico aborda o cenário atual para registro do fato contábil "trabalho" nas demonstrações contábeis, que são o principal meio de comunicação de uma organização com seus *stakeholders*, para que seja possível observar os desafios contemporâneos a serem superados pela Contabilidade na identificação acurada e comparável do capital humano.

Muitas organizações, mesmo na era do conhecimento, não possuem clareza sobre a definição e a forma de identificação do valor de um de seus ativos mais importantes: o capital humano¹⁶, apesar de, como afirmam Maria Thereza e Eliseu Martins¹⁷, a contabilidade nunca ter negligenciado a importância e a complexidade dos ativos intangíveis.

14. Disponível em: <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/human-capital/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

15. Conforme CPC 00 (R2) – Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Disponível em: <https://www.cpc.org.br/CPC>. Acesso em: 1 dez. 2024.

16. CAMPOS, Larissa Couto; MIRANDA, Gilberto José. Evidenciação do capital humano nas organizações. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 23, n. 3, p. 4-8, 23 dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51320/rmc.v23i3.1479>. Acesso em: 1 dez. 2024.

17. ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 13, p. 41-54, 1 ago. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000200003>. Acesso em: 1 dez. 2024.

Sabe-se que, no Brasil, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) é órgão autônomo, criado em 2005¹⁸, e responsável por emitir normas contábeis denominadas "pronunciamentos", com as finalidades de centralizar a sua emissão, unificar o processo de produção de normas e capitanear o processo de convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais (IFRS – *International Financial Reporting Standards*)¹⁹.

Em 2008, o Brasil adotou oficialmente as mencionadas normas internacionais de contabilidade (IFRS) com a vigência da Lei 11.638/2007, que alterou a Lei de Sociedades por Ações (Lei 6.404/1976) para alinhar o Brasil às práticas internacionais, sendo que, com a Lei 11.941/2009, em 2010, o padrão IFRS passou a ser obrigatório para empresas de capital aberto, instituições financeiras e grandes empresas, mantendo-se opcional/simplificado para microempresas e empresas de pequeno porte (visando a equilibrar custos e complexidades).

Os registros contábeis envolvem a realização de um processo lógico e estruturado para que as informações registradas e divulgadas sejam precisas, além de relevantes, prudentes e no momento adequado, envolvendo: (i) a identificação do fato contábil (evento relacionado ao impacto financeiro), como os pagamentos da remuneração aos empregados; (ii) a análise do fato contábil, determinando a forma como o evento impacta financeiramente a organização e identificando as naturezas envolvidas (ativo, passivo, receitas, despesas, patrimônio líquido); (iii) a determinação das contas e a classificação do registro: escolha das contas específicas para registro do impacto e aplicação do método das partidas dobradas para preservar o equilíbrio do sistema contábil; (iv) a formalização do registro nos Livros Diário (organizado por data) e Razão (organizado por contas de acordo com a natureza da transação); e (v) a realização de revisão e da integração com as demonstrações financeiras (como o balanço patrimonial, a DRE e a DVA).

As normas contábeis nos pronunciamentos divulgados pelo CPC estão em alinhamento com o padrão IFRS e estabelecem processos uniformes, consistentes e comparáveis no uso de conceitos contábeis para os registros dos impactos financeiros. Partindo dessa conjuntura, a contabilização da remuneração e dos encargos sociais da folha de pagamento nas organizações segue um processo estabelecido pelas normas contábeis, conforme orientações contidas em alguns pronunciamentos, como os CPCs 00, 10, 25 e 33, que devem ser analisados em conjunto. Essa abordagem observa o princípio da competência, conforme estabelecido pelo CPC 00 (R2), que exige que as receitas e despesas sejam

18. Resolução CFC n. 1.055/2005.

19. CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Disponível em: <https://www.cpc.org.br/CPC>. Acesso em: 1 dez. 2024.

reconhecidas no período em que são geradas, independentemente do momento em que ocorra o efetivo recebimento ou pagamento em dinheiro. Essa prática visa, não apenas a registrar fluxos de caixa, mas a refletir de maneira mais precisa o desempenho econômico-financeiro da organização.

As demonstrações contábeis oferecem certa dimensão do alto custo do trabalho no Brasil, porque identificam, mensuram e divulgam a obrigação total das organizações para com seus trabalhadores, o que envolve remuneração, benefícios e encargos sociais (trabalhistas e tributários)²⁰, podendo esses últimos alcançar um percentual de 108% da remuneração²¹. Os valores relacionados à folha de pagamentos são reconhecidos, temporariamente, no balanço patrimonial, como obrigações no passivo – salários ou encargos a pagar – ou no ativo – como adiantamentos – até que sejam pagos ou compensados. Após o pagamento, os valores deixam de figurar no balanço patrimonial e passam a ser classificados como despesas no demonstrativo de resultados do exercício (DRE). A remuneração e os encargos sociais relacionados diretamente às atividades produtivas de determinada organização são registrados como custos, enquanto essas grandezas são registradas como despesas operacionais administrativas quando associadas aos trabalhadores de setores indiretamente relacionados à produção de mercadorias ou à prestação de serviços da organização.

O tema do capital humano ultrapassa a proposta usual de registro contábil da remuneração e de encargos sociais divulgados nas demonstrações financeiras descritas até o momento. Mas, destaca-se o papel da DVA – demonstração de valor adicionado – que é um relatório contábil componente do que se denomina por “balanço social” e suas informações são um vislumbre do que se pretende com o aprofundamento no capital humano.

Segundo explicam Jaqueline Veneroso, Maisa de Souza e Ariovaldo dos Santos²², balanço social é um instrumento – ainda em desenvolvimento e desprovido de uma estrutura-padrão²³ – que a Contabilidade coloca à disposição da sociedade para demonstrar suas relações com a empresa, para além

20. São contabilizados todos os encargos sociais, a cargo da organização e dos trabalhadores.

21. DE OLIVEIRA, L. M.; CHIEREGATO, Renato; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; GOMES, Maliete Bezerra. **Manual de contabilidade tributária: textos e testes com as respostas**. 14. ed. São Paulo: Atlas. 2015.

22. CUNHA, J. V. A. da; RIBEIRO, M. de S.; SANTOS, A. dos. A demonstração do valor adicionado como instrumento de mensuração da distribuição da riqueza. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, p. 7-23 [p. 8], 1 abr. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772005000100001>. Acesso em: 2 nov. 2024.

23. CARVALHO, F. M.; SIQUEIRA, J. R. M. Regulamentações brasileiras do balanço social. In: 5º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, São Paulo, out. 2005. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos52005/248.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2024.

dos aspectos econômicos, em resposta ao desafio de se comunicar com outros usuários que não os tradicionais investidores a partir do que se chamam seus "relatórios tradicionais"²⁴.

Como uma de suas peças formadoras, a DVA tem seus processos contábeis previstos no CPC 09 (R1), não sendo prática exclusiva do Brasil, e, no País, é obrigatória apenas para companhias abertas e de grande porte, conforme o art. 3º da Lei 11.638/2007²⁵. Trata-se de relato que parte de informações contábeis para evidenciar a riqueza gerada por uma organização e sua distribuição entre os agentes econômicos participantes de sua criação, como empregados, governo, financiadores e acionistas. Já se apresenta nessa demonstração a importância da interdependência entre os capitais geradores de valor.

Reunindo as informações discutidas no presente tópico, a conclusão preliminar é a de que existe uma limitação contemporânea nos registros do valor do trabalho na Contabilidade. Isso porque esses registros – em grande parte – estão restritos a grandezas monetárias relativas à remuneração e aos encargos sociais indicados nas demonstrações contábeis como custo ou despesas, sem alcançar a magnitude dos ativos intangíveis que se pretende para o capital humano.

No entanto, fundamentada na responsabilidade social corporativa da geração e distribuição de valor, vê-se potencial na DVA (demonstração de valor adicionado) para contemplar as informações sobre o capital humano, já que comunica como cada agente econômico contribuiu em determinada organização e como a riqueza gerada foi distribuída entre esses mesmos agentes. Mesmo com o avanço da divulgação dessas informações, as complexidades da identificação e da mensuração do conhecimento associado ao capital humano são ainda entraves à necessária robustez da informação a ser registrada contabilmente, inclusive na DVA²⁶.

24. Balanço patrimonial (BP), demonstração do resultado do exercício (DRE), demonstração das origens e aplicações de recursos (DOAR), demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL) e notas explicativas.

25. "Demonstrações Financeiras de Sociedades de Grande Porte: Art. 3º Aplicam-se às sociedades de grande porte, ainda que não constituídas sob a forma de sociedades por ações, as disposições da Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras e a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado na Comissão de Valores Mobiliários.

Parágrafo único. Considera-se de grande porte, para os fins exclusivos desta Lei, a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais)."

26. CAMPOS, Larissa Couto; MIRANDA, Gilberto José. Evidenciação do capital humano nas organizações. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 23, n. 3, p. 4-8, 23 dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51320/rmc.v23i3.1479>. Acesso em: 1 dez. 2024.

Maria Thereza e Eliseu Martins²⁷ entendem que, tradicionalmente, a Contabilidade demonstra atenção para com a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma organização, reconhecendo a complexidade de quantificar elementos intangíveis, responsáveis por essa diferença. No entanto, é fundamental destacar que a gestão do conhecimento como componente do capital humano é, atualmente, essencial para a geração de valor nas organizações e, o que antes era uma lacuna passível de ser **procrastinada**, hoje, tornou-se questão inadiável.

Nesse sentido, portanto, para que sejam fortalecidos os instrumentos de divulgação, esse texto entende necessário – e propõe nos próximos tópicos – aprofundar o conceito e as formas de mensuração do capital humano no contexto macroeconômico e social e no nível dos propósitos, valores e visão de determinada organização, a partir do robustecimento da governança corporativa que culminaria na divulgação de um Relatório Integrado com informações e dados sobre o capital humano.

3 A QUESTÃO DO CAPITAL HUMANO: DEFINIÇÃO, IMPORTÂNCIA, DESAFIOS

O conhecimento, como o consideramos hoje, é comprovado por meio da ação. O que atualmente significa conhecimento é a informação que se efetiva em ação, a informação focalizada nos resultados. Esses resultados são vistos fora da pessoa – na sociedade e na economia, ou no progresso do conhecimento em si²⁸.

O tópico precedente discorreu sobre a tradição da Contabilidade no registro do "trabalho" como custo ou despesa a partir dos valores de remuneração e encargos nas demonstrações financeiras. A conclusão das análises é de que há uma lacuna entre os registros contábeis contemporâneos mais usuais e a relevância do conhecimento humano como gerador de valor para as organizações.

E, indo além, é possível reconhecer um atual paradoxo insustentável entre realidade e comunicação contábil, porque remuneração e encargos – custos e despesas – não alcançam a dimensão do capital humano que se quer destacar no presente texto, como competências, habilidades, experiência e arcabouço ético para que as pessoas inovem, gerenciem riscos e desenvolvam estratégias,

27. ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 13, p. 41-54, 1 ago. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000200003>. Acesso em: 1 dez. 2024.

28. DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002. p. 32.

melhores processos, bens e serviços de forma colaborativa²⁹, alinhadas e apoiadas por uma estrutura de governança corporativa.

Apesar da complexidade na identificação e na uniformização do conceito de capital humano, são necessários esforços para a superação dos obstáculos, porque ele é a face intangível do valor do trabalho nas organizações, especialmente na era do conhecimento, que passou a interligar os elementos de geração de riqueza das organizações, e precisa ser reconhecido como ativo intangível (não considerando necessariamente o significado contábil do termo) para que seja comunicado de forma efetiva o valor do conhecimento humano no desempenho econômico-financeiro da empresa.

Se, antes da era do conhecimento, a lacuna na determinação e na comunicação do capital humano como intangível era **administrável**, atualmente, a responsabilidade social corporativa torna essa demanda inadiável, especialmente quando reconhecida a pauta global ESG (*Environmental, Social, and Governance*)³⁰, cujo objetivo é explorar formas de integração entre fatores ambientais, sociais e de governança a decisões financeiras, visando a comportamentos sustentáveis na busca por atender às necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.

A governança corporativa é um dos três pilares do ESG e desempenha papel central em integrar os aspectos ambientais e sociais na estratégia e nas atividades das organizações. E, nesse cenário, este trabalho entende que o conhecimento humano é a potência e a força motriz da sustentabilidade das organizações (e da sociedade) no longo prazo, por isso, expõe o paradoxo entre realidade e divulgações financeiras acerca do tema, ainda bastante tímidas.

É essencial que se concretizem ações de empenho na identificação e na divulgação do capital humano a partir da inclusão da gestão desse capital como propósito e missão das organizações – de forma ampla, específica por segmento e em contrato na entidade –, acoplando-a às dimensões da governança corporativa, para que sejam produzidas informações acuradas o suficiente para a comunicação de práticas e compromissos em um Relato Integrado.

29. IFRS FOUNDATION. Estrutura conceitual internacional para relato integrado. 2024. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/04/Framework-IR-Portugues-26fev.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2024.

30. Diferentemente da governança corporativa – desenvolvida originalmente como expressão nas décadas de 1970/1980, ainda que os primórdios da gestão de conflitos tenham sido anteriores (o que será analisado no tópico próprio deste artigo) –, o termo ESG foi utilizado pela primeira vez oficialmente, em 2004, no relatório **Who cares Wins**, da ONU, que concluiu pela importância de se integrarem fatores ESG nas análises de risco de investimentos para retornos no longo prazo.

O primeiro passo nesse plano é a compreensão do conceito e, nesse sentido, capital humano pode ser compreendido como integrante do conceito mais amplo formador do capital intelectual – que é a união de ativos intangíveis formados pelo intelecto e que, agregados à organização, trazem benefícios presentes e futuros –, mas, diferentemente da propriedade intelectual (como patentes, direitos autorais, *softwares* e licenças), o capital humano está incorporado à pessoa e se manifesta a partir do conhecimento em ação – são competências, habilidades, experiências empregadas nas atividades dos trabalhadores do conhecimento na organização. É qualificado como capital, porque consiste em repositório de valor que, a partir de investimentos e ações, interage com fatores diversos e pode aumentar, diminuir ou transformar as atividades, os produtos e os serviços de uma organização.

O capital humano é um elemento particularmente importante, que pode guiar o processo de criação de valor das empresas na nova economia, porque representa a combinação de fatores possuídos pelas pessoas e a força de trabalho coletiva de uma empresa, incluindo habilidades, conhecimentos e capacidade técnica; traços pessoais como energia, inteligência, confiabilidade, atitude e compromisso; capacidade de aprender, incluindo imaginação, aptidão e criatividade; disposição para compartilhar dados e informações, foco nos objetivos da empresa e participação em equipe³¹.

Maria Thereza Pompa Antunes e Eliseu Martins³² indicam as quatro categorias formadoras do capital intelectual, sendo elas: (1) ativos de mercado: a exemplo de clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias; (2) ativos de propriedade intelectual que necessitam de proteção legal, a exemplo de *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*; (3) ativos de infraestrutura como tecnologias, metodologias e os processos empregados, tais como sistemas de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, e (4) os ativos humanos, denominados neste texto como “capital humano”, e que, para os referidos autores, são os valores que os indivíduos podem empregar de forma coletiva e dinâmica nas organizações gerando benefícios, como experiência, criatividade, capacidade de aprender, inovar, e habilidade de resolver problemas.

31. RAIMO, Nicola *et al.* Factors affecting human capital disclosure in an integrated reporting perspective. **Measuring Business Excellence**, v. 24, n. 4, p. 575-592 [p. 580], 2020.

32. ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, p. 41-54, 1 ago. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000200003>. Acesso em: 1 dez. 2024.

As forças que envolvem a contabilidade de maneira integrada concentram-se na correlação de como elas se relacionam com a própria organização e com usuários internos e externos: capital financeiro, capital manufaturado, capital humano, capital intelectual, capital social e de relacionamento e capital natural, sendo fundamental fornecer *insights* sobre a criação de valores em sua própria cadeia³³.

A análise do conceito revela que o desafio que ele apresenta é a transformação – ou tradução – desse intangível para a linguagem contábil, identificando formas de aferir conhecimento em ação na organização, identificando demonstrações de atividades que apliquem habilidades e experiências nos processos e relações que gerem valor no presente e no futuro para a entidade, inclusive, para que seja possível a tradução financeira desse recurso como ativo intangível nas demonstrações contábeis.

O primeiro desafio é definir onde e como encontrar o valor gerado pelo conhecimento humano e como quantificá-lo no cenário do valor organizacional. Além disso, a especial dificuldade dessa grandeza está relacionada ao fato de que o capital humano não é de titularidade da organização quando não está aplicado em processos e atividades organizacionais, porque está atrelado à dignidade humana, e ela não possui valor financeiro.

Todavia, é inegável a força do conhecimento aplicado na organização, de forma integrada e interdependente de outros capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, social e natural) gerando valor a partir do alinhamento das pessoas à estrutura de governança da organização, com gerenciamento de riscos e valores éticos, a capacidade de entender, desenvolver e implementar a estratégia da entidade, a lealdade e a motivação para melhorar processos e serviços, colaborando, gerenciando e liderando atividades³⁴.

Peter Drucker³⁵ é um ícone na identificação da mudança da compreensão do papel do conhecimento, que se tornou protagonista da era inaugurada no pós-Segunda Guerra Mundial (era do conhecimento). Segundo ele, “passamos do conhecimento no singular para conhecimentos no plural”³⁶,

33. VAN WYK, Milan; ELS, Gideon. The relevance of integrated reporting in future standard setting of the International Sustainability Standards Board. **Frontiers in Sustainability**, v. 4, p. 3, 2023.

34. IFRS FOUNDATION. Estrutura conceitual internacional para relato integrado. 2024. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/04/Framework-IR-Portugues-26fev.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2024.

35. É conhecido como “pai da administração contemporânea”.

36. DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002. p. 31.

um conhecimento aplicado, em ações, como utilidade, como meio para resultados sociais e econômicos³⁷:

Na sociedade atual, o conhecimento é o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. A terra, a mão de obra e o capital – os tradicionais fatores de produção – não desaparecem, mas se tornam secundários. Eles podem ser obtidos, e facilmente, contanto que haja conhecimento especializado. Ao mesmo tempo, no entanto, o conhecimento especializado em si não produz nada. Pode se tornar produtivo apenas quando é integrado a uma tarefa. E é por isso que a sociedade de conhecimento também é uma sociedade de organizações: o objetivo – e a função – de cada organização, comercial ou não, é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum³⁸.

Em linha com as análises de Peter Drucker, o presente texto reconhece a atual economia do conhecimento, que é aplicado sobre o próprio conhecimento tornando-se o recurso protagonista da geração de valor em uma organização (e na sociedade), não sendo aplicado **apenas** ao "ser" (filosofia e reflexão) ou ao "fazer" (ferramentas, processos, produtos: revolução industrial).

O conhecimento aqui descrito como capital humano transforma profundamente a estrutura das organizações (e da sociedade), e, por isso é imprescindível que sua atuação seja colocada em sinergia com os objetivos das organizações, sendo identificado, idealmente mensurado, e divulgado. Além disso, é inadiável a tarefa de desenvolver o conhecimento alinhado à sustentabilidade, o que demanda, repete-se, identificação, mensuração, comunicação.

Com pontos de convergência com Drucker e na linha do parágrafo anterior, Gary Becker desenvolveu a teoria do capital humano, afirmando que investimentos em educação, treinamento e saúde melhoram a produtividade das economias. Em seu texto, Becker³⁹ reconhece a complexidade de análises quantitativas

-
37. "Sejam ou não desejáveis, esses conhecimentos são respostas a uma mudança irreversível: o conhecimento agora está sendo aplicado ao conhecimento. [...] Suprir conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ter uma aplicação melhor para produzir resultados e, na realidade, o que entendemos por administração, mas, atualmente, o conhecimento também está sendo aplicado sistematicamente e objetivamente para definir que os conhecimentos são necessários e o que deve ser feito para tornar o conhecimento eficaz. Ele está sendo aplicado, em outras palavras, à inovação sistematicamente" (DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002. p. 29).
38. DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002. p. 33.
39. BECKER, Gary. Investment in human capital: a theoretical analysis. **Journal of Political Economy**, Chicago, p. 9-49, 1962. Disponível em: <http://www.nber.org/chapters/c13571>. Acesso em: 1 dez. 2024.

sobre o capital humano por diversas razões, dentre as quais: (a) dificuldade na medida com precisão dos custos e benefícios associados aos investimentos em capital humano, especialmente os custos indiretos (a exemplo de perdas financeiras enquanto o indivíduo é treinado); (b) a identificação de ganhos futuros – como aumento em produtividade e renda –, assim como a ligação direta com elementos intangíveis, pode ser incerta; (c) muitas das características que compõem o conhecimento no capital humano são difíceis de isolar e quantificar, a exemplo de habilidades inatas, motivação e contexto familiar, mas podem distorcer análises quantitativas; (d) em se tratando de habilidades pessoais, fatores externos às organizações – a exemplo de condições econômicas, políticas e discriminação no mercado de trabalho – podem distorcer as análises; e (e) dificuldade na distinção entre treinamento específico e treinamento geral, respectivamente, aquele que beneficia apenas o empregador atual e aquele que aumenta a empregabilidade da pessoa.

Não se ignora também a exigência de um horizonte temporal longo nessas análises sobre o conhecimento para apuração de resultados consistentes e com maior nível de acuracidade, e – sabe-se – tais essas projeções de longo prazo são desafiadoras, porque envolvem a consideração de mudanças no mercado de trabalho, na economia e na própria organização em que o capital humano está inserido.

Apesar dos desafios, Becker enfatiza a importância de mensurar o impacto do investimento e o retorno sobre o capital humano, princípio que também fundamenta este texto⁴⁰. E, nesse contexto, propõe-se uma agenda voltada à valorização e à divulgação do capital humano, com esforços direcionados à superação das dificuldades de identificação e mensuração.

A associação entre informações não financeiras e financeiras pode gerar métodos acurados de identificação e mensuração dos elementos do capital humano como ativo intangível, embora se reconheça a existência de desafios a essa proposta nos moldes dos pilares estabelecidos no CPC 04 (R1) – que disciplina o registro dessa categoria de ativos, definindo-os como recursos econômicos presentes, controlados pela entidade como resultado de eventos passados, e do qual se espera que resultem benefícios econômicos futuros⁴¹.

40. BECKER, Gary. Investment in human capital: a theoretical analysis. **Journal of Political Economy**, Chicago, p. 9–49, 1962. Disponível em: <http://www.nber.org/chapters/c13571>. Acesso em: 1 dez. 2024.

41. Conforme CPC 04 (R1)/ IAS 38 – Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Disponível em: <https://www.cpc.org.br/CPC>. Acesso em: 19 fev. 2025.

Daí, pode-se compreender que o capital humano, desenvolvido por meio de investimentos em funcionários, possa ser considerado um ativo intangível. No entanto, a maioria desses intangíveis não aparece como ativos nos balanços patrimoniais, levando a crescentes chamadas por reformas, principalmente no sentido de que a contabilização de capital humano enfrenta desafios em virtude da dificuldade de identificar e separar os gastos com investimentos em conjunto com despesas operacionais atuais. Por exemplo, um bônus para funcionários pode ser tanto um investimento em capital humano quanto um pagamento por serviços atuais.

A separabilidade desses gastos limita seu reconhecimento na prática, de forma que a contabilização de capital humano deve considerar a dificuldade de separação dos gastos e a incerteza dos resultados futuros⁴².

A maior problemática para a Contabilidade é fazer com que haja medição fidedigna do valor do capital humano, assim como a atual existência de falta de padrões de confiabilidade aceitáveis para os instrumentos em sua medição⁴³.

Essa proposta passa pelo fortalecimento da governança corporativa, visando à construção de uma estrutura organizacional sólida, que coloque o conhecimento no centro de suas ações. Tal estrutura deve orientar e regular a conduta dos agentes organizacionais, reconhecendo o valor do capital humano como um ativo essencial e sua contribuição interdependente para diversas partes interessadas – sócios, investidores, empregados, governo, sociedade, clientes, fornecedores e setores econômicos.

E, com fundamento nesse pensamento estrutural integrativo, o próximo tópico discorrerá sobre a governança corporativa e sua relação com um processo de empenho na identificação, na mensuração e na comunicação do papel do capital humano nas organizações.

4 O GRANDE PASSO: GOVERNANÇA CORPORATIVA E A DEFINIÇÃO DO CAPITAL HUMANO

A governança corporativa adota uma opção intencional acerca do modo como as decisões são tomadas e as atividades são geridas e executadas em determinada organização; parte de uma estrutura de base ética, clara e sistematizada, para

42. BARKER, Richard *et al.* Accounting for intangible assets: suggested solutions. **Accounting and Business Research**, v. 52, n. 6, p. 601-630 [p. 639], 2022.

43. GUTHRIE, James; MURTHY, Vijaya. Past, present and possible future developments in human capital accounting: A tribute to Jan-Erik Gröjer. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 13, n. 2, p. 125-142 [p. 131], 2009.

gerar engajamento. O sistema de governança pretende ser sustentação eficiente a interações entre os diversos agentes e partes interessadas a partir da aplicação de boas práticas que estabeleçam papéis, responsabilidades, direitos de pessoas e setores, incentivem a ampla, transparente e assertiva divulgação de informações sobre a organização, balizem o monitoramento e o controle da atuação da gestão, estabeleçam os objetivos, a estratégia e as métricas de desempenho da organização, dispensem tratamento justo e equânime às partes interessadas e incentivem o cumprimento da função social das organizações⁴⁴.

A proposta do presente trabalho é de que instrumentos da governança corporativa sejam utilizados no processo de amadurecimento da gestão humana e de seus reflexos financeiros a partir da superação (gradual) das complexidades relacionadas ao capital humano descritas no tópico anterior. Isso porque a governança é capaz de oferecer a estrutura por meio da qual os objetivos da organização são definidos, os meios para que eles sejam atingidos sejam determinados e para que seja identificada a forma de monitoramento do desempenho ético e responsável das pessoas.

A OCDE, em seus **Princípios de governança corporativa do G20/OCDE (2023)** – com diretrizes internacionais para aprimorar quadros jurídicos, regulamentares e institucionais que regem a governança –, destaca a gestão e o incentivo ao capital humano como parte da sustentabilidade corporativa, porque é reconhecido o impacto do conhecimento humano no valor das organizações hoje e no futuro. A OCDE também reconhece como vantagens competitivas as políticas e as práticas relacionadas ao capital humano – como programas de formação, políticas de retenção, participação dos trabalhadores no capital e nas estratégias das organizações –, porque podem reduzir externalidades negativas e aumentar as positivas em uma atitude de responsabilidade, que demonstra aos investidores e à sociedade sua capacidade de gerar receita e crescimento no longo prazo.

O estudo das bases de sustentação da governança corporativa indica que elas ressaltam a importância do capital humano na estrutura de tomada de decisão das organizações e podem auxiliar em sua identificação, sua associação aos objetivos e às estratégias de longo prazo dessas entidades e na comunicação integrada desse valor aos demais capitais da organização, inclusive, a partir da divulgação de informações financeiras e não financeiras.

44. BLANCHET, Gabriela Alves Mendes. Governança Corporativa. In: CARVALHO, André Castro; BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (coord.). **Manual de compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 52.

Antes de aprofundar a proposta de identificação do capital humano a partir do sistema de governança, é importante mencionar que ditames sobre a direção e o governo das entidades são reconhecidamente antigos, mas foi nas décadas de 1970 e 1980 que o termo *corporate governance*, como estrutura de controle e processos para a direção e supervisão de organizações, começou a ser utilizado e desenvolvido como instrumento de ajustes nos conflitos de agência entre proprietários e gestores, com foco em empresas grandes e com capital aberto⁴⁵.

Em seus primeiros anos de desenvolvimento, portanto, a governança era limitada pelo universo restrito de grandes empreendimentos, porque – até os anos 2000 – era esse o âmbito que apresentava efetivo risco ao mercado e, nesse momento, os investidores eram as únicas partes interessadas em tal sistema.

A amplitude de ação da governança que se quer ativar neste texto é contemporânea e foi desenvolvida como forma de endereçar um universo amplo de organizações e de partes interessadas, considerando que, após escândalos e crises financeiras no mundo e no Brasil, foram desenvolvidos códigos e normas de governança que incorporaram demandas de outros agentes – além dos investidores – para a responsabilidade ética corporativa, tais como empregados, governo, sociedade, clientes, fornecedores, setor econômico⁴⁶.

Com a ampliação da atuação governança, a base da gestão empresarial ética e das recomendações de boas práticas pode ser compreendida a partir de cinco grandes princípios, que auxiliam na identificação e na conscientização da organização sobre o papel de seus valores, objetivos e atuação, sendo descritos a partir do conteúdo da última edição do **Código das melhores práticas de governança corporativa**, do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)⁴⁷:

Integridade: Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.

45. DE ALMEIDA, Luis Eduardo. Governança corporativa. In: CARVALHO, André Castro; BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (coord.). **Manual de compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. p. 4.

46. Para maiores detalhes sobre os fatos considerados escândalos e crises que geraram a compreensão da governança corporativa em um nível mais amplo do que o foco no conflito de agência, consultar DE ALMEIDA, L. E. Governança corporativa. In: CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R.P.; ALVIM, T.C.; VENTURINI, O. (coord.). **Manual de compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

47. IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

Transparência: Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.

Equidade: Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.

Responsabilização (*accountability*): Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.

Sustentabilidade: Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.

Os princípios que fundamentam as boas práticas de governança estão relacionados de forma direta com a compreensão do capital humano como valor fundamental nos negócios economicamente sustentáveis, que compreendem a importância: (i) da coerência entre seu discurso sobre valores e objetivos com suas ações, criando e preservando lealdade à integridade na organização no longo prazo; (ii) da comunicação de informações verdadeiras, coerentes, claras e relevantes – positivas ou negativas sobre papéis, responsabilidades, estratégias, metas, expectativas, capacidades e habilidades – porque uma atitude transparente é o pilar da confiança que gera engajamento; (iii) da justiça no tratamento dos direitos, deveres e necessidades das partes interessadas, com especial foco em uma atuação clara e compreensível em relação à conduta esperada das pessoas; (iv) do foco na geração integrada e sustentável de valor no longo prazo,

consciente sobre os impactos das decisões individuais e coletivas nos indivíduos, na sociedade e na própria organização.

Nesse quadro, para que as organizações (a) identifiquem de forma qualitativa, (b) desenvolvam um modelo quantitativo com critérios e pesos, e (c) divulguem informações sobre o capital humano, este texto entende ser imprescindível:

- 1) partir das premissas resumidas sobre governança corporativa: (i) pessoas como valor, (ii) responsabilidade corporativa social, e (iii) ética e transparência na gestão de riscos e oportunidades;
- 2) realizar a análise específica na organização – ao menos – sobre os seguintes elementos:
 - a) conhecimento de competências e habilidades que sustentam o negócio em suas várias atividades e de quais são aplicáveis em cada setor da organização e em suas interações;
 - b) valores e objetivos (financeiros e não financeiros) da organização, além da avaliação da estratégia para alcançá-los no curto, médio e longo prazos, que são elementos de engajamento e motivação das pessoas;
 - c) elaboração de estruturas e processos claros, bem comunicados a toda a organização e periodicamente revisados;
 - d) processos e oportunidades de valorização e transmissão da experiência e habilidades adquiridas pelas pessoas;
 - e) processos de participação dos trabalhadores nas decisões da organização e dos resultados auferidos;
 - f) processos relativos às carreiras: formação, treinamentos, retenção, migrações;
 - g) meios e periodicidade de comunicação dos elementos anteriores.

A mensagem deste tópico é, portanto, um guia preliminar, com uma proposta para que o sistema de interações éticas, responsáveis, transparentes, justas e sustentáveis de uma governança corporativa nas organizações amadureça a partir de estudo profundo (e nas perspectivas das diversas partes interessadas) sobre os capitais que interagem e geram valor, especialmente o capital humano, que representa o conhecimento, tão valioso na presente era.

Entende-se a complexidade da identificação e – em especial – da mensuração do capital humano, o que diminui a segurança das organizações em divulgar dados relacionados ao tema; no entanto, a realidade atual mostra a importância do conhecimento na geração de valor sustentável às organizações e da inadiável avaliação desse paradoxo, que oculta parte fundamental do trabalho humano.

É fundamental pontuar que a relação da governança corporativa com o “S” do ESG (*Environmental, Social, and Governance*) encontra-se na divulgação voluntária dessas informações por meio de relatórios específicos, já que certas características da governança corporativa, como a independência do conselho, o tamanho do conselho e a presença de mulheres no conselho, visivelmente melhoram a divulgação voluntária de ESG. Robustecer a composição e a estrutura do conselho pode influenciar positivamente a divulgação de informações sociais, promovendo maior transparência e responsabilidade social nas empresas⁴⁸.

A proposta é que os pilares principiológicos, estruturais e estratégicos da governança corporativa auxiliem as organizações a identificarem, compreenderem e se posicionarem em relação aos elementos que compõem (e podem compor em sua realidade concreta) o capital humano, para que sejam realizadas comunicações claras sobre esse tema, mesmo que, inicialmente, a comunicação seja qualitativa, para que possa desenvolver modelos quantitativos.

5 RELATO INTEGRADO COMO FORMA DE DIVULGAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

A sugestão deste texto é a utilização do Relatório Integrado por organizações de capital aberto ou não e de portes variados para divulgação de informações sobre o capital humano, conforme estrutura proposta pela IFRS Foundation, que, em 2022, assumiu a responsabilidade pela Estrutura Conceitual para o Relato Integrado no lugar do antigo *International Integrated Reporting Council* (IIRC)⁴⁹. Esse Relatório parte de demonstrações financeiras, para que seja fidedigno ao desempenho econômico da organização, mas ultrapassa e se diferencia de um resumo financeiro, para adotar um pensamento integrado.

O Relato Integrado tem como objetivo transformar a prática de relatórios corporativos para promover uma visão a longo prazo que favoreça a sustentabilidade e a transparência, tendo como principais objetivos⁵⁰:

48. LAGASIO, Valentina; CUCARI, Nicola. Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 4, p. 701-711 [p. 702], 2019.

49. IFRS FOUNDATION. Estrutura conceitual internacional para relato integrado. 2024. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/04/Framework-IR-Portugues-26fev.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2024.

50. HUMPHREY, Christopher; O'DWYER, Brendan; UNERMAN, Jeffrey. Re-theorizing the configuration of organizational fields: the IIRC and the pursuit of 'Enlightened' corporate reporting. **Accounting and Business Research**, v. 47, n. 1, p. 30-63 [p. 35-36], 2017.

- promover a integração de relatórios: estabelecer a prática de relatórios integrados como a norma internacional para relatórios corporativos, combinando informações financeiras e não financeiras de maneira coesa e conectada. Isso inclui a integração de informações sobre sustentabilidade, capital humano, capital natural, entre outros, com os relatórios financeiros tradicionais;
- fomentar a estabilidade financeira e sustentabilidade: a visão de longo prazo é criar um ciclo de pensamento e relatórios integrados que resultem em uma alocação de capital eficiente e produtiva, promovendo a estabilidade financeira e a sustentabilidade;
- reconfigurar o campo dos relatórios corporativos: busca reconfigurar o campo dos relatórios corporativos, promovendo a adoção de relatórios integrados como uma solução parcial para problemas de nível societal relacionados à sustentabilidade dos negócios e da sociedade;
- mobilizar investidores de longo prazo: atrair investidores com foco de longo prazo, demonstrando que os relatórios integrados fornecem as informações necessárias para decisões de investimento mais informadas e sustentáveis; e
- construir consenso e alianças: construir um consenso global em torno dos relatórios integrados, envolvendo uma ampla coalizão de partes interessadas, incluindo empresas, investidores, órgãos reguladores, ONGs e outras entidades relevantes.

O Relato Integrado está sustentado em uma robusta estrutura de governança corporativa para que a informação divulgada tenha qualidade, seja coesa, eficiente, completa e estratégica, além de estar baseada em um pensamento integrado sobre os capitais que se conectam para gerar o valor à organização e às suas partes interessadas, melhorando a responsabilidade e a gestão dos capitais em ação na organização⁵¹.

Ainda que, na prática, o Relato Integrado seja utilizado, no Brasil, apenas por empresas de capital aberto, ele não é exclusividade dessa modalidade de organização e pode ser utilizado por qualquer entidade que decida adotar uma abordagem mais estratégica e ampla de comunicação de seu desempenho

51. Nos termos da Estrutura Conceitual do Relato Integrado (IFRS FOUNDATION, p. 2), "prevê-se que, ao longo do tempo, o relato integrado se tornará o padrão de relatos corporativos. As organizações deixarão de produzir comunicações numerosas, desconexas e estáticas. Isto será possibilitado pelo processo de pensamento integrado e pela aplicação de princípios como a conectividade da informação".

financeiro e não financeiro, além de seus impactos e fontes de geração de valor no longo prazo.

Para concluir, o Relato Integrado não é uma demonstração estritamente financeira e não possui uma estrutura rígida; é adaptável, ainda que conte com princípios básicos e elementos de conteúdo desejáveis, sendo um deles a integração dos diversos capitais da organização. Reconhece-se que esse elemento pode trazer prejuízos à comparabilidade, mas é importante destacar que a Estrutura Conceitual internacional do Relato Integrado é denominada dessa forma exatamente porque parte da uniformização dos conceitos fundamentais do documento em questão.

Ademais, podem ser criados mecanismos para impulsionar a comparabilidade, a exemplo de partes vinculantes do modelo de relatório. O mais relevante para a indicação desse Relato Integrado como oportunidade a ser desenvolvida na divulgação de informações sobre o capital humano é que a estrutura proposta menciona expressamente o conceito e a relevância desse capital, além de comportar uma divulgação qualitativa submetida gradualmente a aprofundamentos e desenvolvimento quantitativo.

Não é tão fácil implementar Relatórios Integrados ou quaisquer outros relatórios de sustentabilidade, uma vez que há a necessidade de reconfigurar o campo de relatórios corporativos, o que envolve a construção de um conjunto comum de interesses mútuos entre diferentes grupos profissionais e atores com poder. Além disso, há uma necessidade de demonstração de que os investidores de longo prazo não apenas existem em grande número, mas também demandam o tipo de informação prometida pelos Relatórios Integrados. Outro desafio é mobilizar a comunidade de investidores tradicionais para que priorizem um foco mais a longo prazo e, assim, estimulem a demanda por Relatórios Integrados⁵².

Empiricamente, na análise de divulgação de informações sobre capital humano em Relatórios Integrados, identificando fatores que influenciam as políticas de divulgação das empresas, com base em uma amostra de 137 empresas globais, os resultados indicaram que o tamanho da empresa, o tamanho do conselho, a independência do conselho e a diversidade do conselho têm um impacto positivo e significativo na divulgação de informações sobre o capital humano. Em contrapartida, a lucratividade da empresa não demonstrou efeito significativo. As implicações práticas sugerem que executivos e investidores

52. HUMPHREY, Christopher; O'DWYER, Brendan; UNERMAN, Jeffrey. Re-theorizing the configuration of organizational fields: the IIRC and the pursuit of 'Enlightened' corporate reporting. **Accounting and Business Research**, v. 47, n. 1, p. 30-63 [p. 41], 2017.

devem considerar a composição do conselho e a divulgação do capital humano em suas decisões⁵³.

É importante destacar que a divulgação do capital humano pode aumentar o valor da empresa de várias maneiras: (i) reduz a percepção de risco dos investidores e melhora suas expectativas em relação à lucratividade e às oportunidades de crescimento da empresa, tendo em vista que informações detalhadas sobre capital humano permitem que os investidores avaliem melhor as condições financeiras e o potencial de criação de valor da empresa, reduzindo a assimetria de informações e favorecendo uma melhor alocação de recursos; (ii) pode atrair novos clientes e melhores trabalhadores, interessados em trabalhar em ambientes que valorizam seus funcionários, o que pode melhorar as receitas e o desempenho financeiro da empresa, podendo reduzir a probabilidade de intervenção governamental e os custos de conformidade e litígios associados⁵⁴.

Portanto, a divulgação do capital humano não apenas melhora a transparência e a confiança dos investidores, mas também pode levar a um aumento no valor da empresa em virtude de melhores oportunidades de crescimento e lucratividade esperadas.

6 OBSERVAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pretendeu destacar que o **capital humano é um pilar essencial e estratégico para a criação de valor nas organizações e na economia brasileira**, mas enfrenta desafios de identificação, mensuração e comunicação. Ou seja, a questão é superar as lacunas existentes na Contabilidade em relação à representação do capital humano, tendo em vista a crescente importância da contabilidade em direção à sustentabilidade e a necessidade de um conjunto global de padrões.

Correlacionar informações financeiras com informações sustentáveis, o que inclui o capital humano em ambas as vertentes, é fator primordial nos dias atuais, porque a contabilidade integrada oferece uma abordagem holística que conecta informações financeiras e não financeiras, promovendo uma visão mais completa e integrada das operações de uma organização⁵⁵.

53. RAIMO, Nicola *et al.* Factors affecting human capital disclosure in an integrated reporting perspective. **Measuring Business Excellence**, v. 24, n. 4, p. 575-592 [p. 580], 2020.

54. SALVI, Antonio *et al.* The financial consequences of human capital disclosure as part of integrated reporting. **Journal of Intellectual Capital**, v. 23, n. 6, p. 1.221-1.245 [p. 1.224], 2022.

55. VAN WYK, Milan; ELS, Gideon. The relevance of integrated reporting in future standard setting of the International Sustainability Standards Board. **Frontiers in Sustainability**, v. 4, p. 4, 2023.

O Relato Integrado visa a melhorar a qualidade das informações fornecidas aos investidores e aumentar a responsabilidade e a maturidade da gestão conjunta dos capitais financeiros, manufaturados, humano, intelectual, social e de relacionamento, e natural. Assim, o Relato – e seu processo de elaboração – auxilia as organizações a entenderem melhor os riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade, facilitando a tomada de decisões estratégicas, considerando a criação de valor no curto, médio e longo prazos.

Para superar essas barreiras, a proposta é fortalecer a governança corporativa e adotar o Relato Integrado como uma abordagem estratégica para divulgar o capital humano, inicialmente de forma qualitativa, mas com intenção de amadurecer os dados e registrá-los como ativo intangível. Assim, será possível alinhar as práticas organizacionais às demandas da sociedade do conhecimento e às expectativas de sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

Por ora, o Relato Integrado está, muitas vezes, concentrado em informações qualitativas sobre temas considerados “externalidades” ao desenvolvimento da atividade econômica empresarial. Ainda assim, é possível identificar repercussões econômicas e, eventualmente, conexões com as demonstrações financeiras, além dos registros dos passivos a pagar relativos aos salários e aos respectivos encargos. Em um futuro breve, temos a expectativa de que as IFRS S (normas internacionais sobre divulgação de informações financeiras de sustentabilidade) disciplinem a divulgação do capital humano. Neste sentido, serão exigidas a materialidade financeira, o que implica a necessidade de avaliação desse ativo, e a conectividade com os relatórios financeiros, ou seja, referências cruzadas entre informações qualitativas e quantitativas.

7 REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, p. 41-54, 1 ago. 2002.
- BECKER, Gary. Investment in human capital: a theoretical analysis. **Journal of Political Economy**, Chicago, p. 9-49, 1962.
- BARKER, Richard *et al.* Accounting for intangible assets: suggested solutions. **Accounting and Business Research**, v. 52, n. 6, p. 601-630, 2022.
- BASSAN, C. C.; HAUSCHILDT, R. Mensuração do capital intelectual: um desafio importante para a contabilidade. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 106-106, 2004.
- BERTÃO, Naiara. Nem metade de companhias de capital aberto no Brasil divulga relatório de sustentabilidade ou integrado. **Valor**, 31 maio 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/05/31/nem-metade-de-companhias-de-capital->

-aberto-no-brasil-divulga-relatorio-de-sustentabilidade-ou-integrado.ghtml. Acesso em: 2 dez. 2024.

BLANCHET, G.A.M. Governança corporativa. In: CARVALHO, A.C.; BERTOCCELLI, R.P.; ALVIM, T.C.; VENTURINI, O. (coord.). **Manual de compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

CARVALHO, F. M.; SIQUEIRA, J. R. M. Regulamentações brasileiras do balanço social. In: 5º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, São Paulo, out. 2005. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos52005/248.pdf>.

CAMPOS, L.C.; MIRANDA, G.J. Evidenciação do capital humano nas organizações: **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 23, n. 3, p. 4-8, 23 dez. 2022.

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Disponível em: <https://www.cpc.org.br/CPC>.

CUNHA, J. V. A. da; RIBEIRO, M. de S.; SANTOS, A. dos. A demonstração do valor adicionado como instrumento de mensuração da distribuição da riqueza. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, p. 7-23, 1 abr. 2005.

DE ALMEIDA, L. E. Governança corporativa. In: CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R.P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. (coord.). **Manual de compliance**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

DE OLIVEIRA, L. M.; CHIEREGATO, Renato; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; GOMES, Mariete Bezerra. **Manual de contabilidade tributária: textos e testes com as respostas**. 14. ed. São Paulo: Atlas. 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda; PESSÔA, Samuel de Abreu; VELOSO, Fernando A. Evolução do capital humano no Brasil e nos EUA entre 1992-2007. 1 dez. 2009. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2021-03/evolucao-do-capital-humano-no-brasil-e-nos-eua.pdf>.

FURNIELIS, C. B.; ALVES, N. J. F.; KUBO, E. K. M; OLIVA, E. C. Aspectos da gestão de pessoas e do capital humano evidenciados no relato integrado. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 8, n. 3, p. 59-72, 2017.

HUMPHREY, Christopher; O'DWYER, Brendan; UNERMAN, Jeffrey. Re-theorizing the configuration of organizational fields: the IIRC and the pursuit of 'Enlightened' corporate reporting. **Accounting and Business Research**, v. 47, n. 1, p. 30-63, 2017.

GUTHRIE, James; MURTHY, Vijaya. Past, present and possible future developments in human capital accounting: A tribute to Jan-Erik Gröjer. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 13, n. 2, p. 125-142, 2009.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>.

IFRS FOUNDATION. Estrutura conceitual internacional para relato integrado. 2024. Disponível em: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/04/Framework-IR-Portugues-26fev.pdf>.

LAGASIO, Valentina; CUCARI, Nicola. Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 4, p. 701-711, 2019.

LUCAS, S.; LUCAS, D. R. Capital intelectual: conhecimento, habilidades e competências que geram receitas. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 2, n. 38, p. 32-40, 28 jun. 2016. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/352/156>.

MANGANELI, M. M.; PRUDÊNCIO, J. E. T.; OTT, E. EVIDENCIAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL DE COMPANHIAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA. **ConTexto – Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 16, n. 34, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/59174>.

OCDE. **Princípios de governança corporativa do G20/OCDE 2023**. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/58478f0f-pt.pdf. Acesso em: 19 fev. 2025.

RAIMO, Nicola *et al.* Factors affecting human capital disclosure in an integrated reporting perspective. **Measuring Business Excellence**, v. 24, n. 4, p. 575-592, 2020.

SALVI, Antonio *et al.* The financial consequences of human capital disclosure as part of integrated reporting. **Journal of Intellectual Capital**, v. 23, n. 6, p. 1.221-1.245, 2022.

SILVA, A. P.; AZEVEDO, G.; MARQUES, R. P. *Intellectual Capital – Literature Review: O capital intelectual revisão da literatura*. In: IBERIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES – CISTI, June 2023.

VAN WYK, Milan; ELS, Gideon. The relevance of integrated reporting in future standard setting of the International Sustainability Standards Board. **Frontiers in Sustainability**, v. 4, 2023.

VELOSO, F.; FEIJÓ, J.; BARBOSA FILHO, F. H.; RUHE, A. Evolução do índice de capital humano anual para a economia brasileira: 1995-2022. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 54, n. 2, 1 jan. 2024.

VELOSO, F.; FEIJÓ, J.; BARBOSA FILHO, F. H.; RUHE, A. Mensuração do capital humano e suas implicações sobre a produtividade da economia brasileira. Disponível em: <https://ibre.fgv.br/observatorio-produtividade/temas/categorias/indice-de-capital-humano-ich-anual>. Publicado em: 19 jun. 2024.

WORLD BANK GROUP. **Relatório de Capital Humano Brasileiro: investindo nas pessoas**. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brasil-relatorio-de-capital-humano-investindo-nas-pessoas>.