
MEDIDAS DE DESEMPENHO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E SEU RELACIONAMENTO COM INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO

DOI: 10.5700/rege553

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Maria Roux V. C. Cesar

Professora da ECA-USP no curso Gestão Estratégica e Comunicação Organizacional e Relações Públicas – São Paulo-SP, Brasil.

Professora do Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial na Universidade Presbiteriana Mackenzie

Pós-doutora pelo Laboratory of Neuromodulation da Harvard University

Doutora e Mestre pela FEA-USP. Graduada em Psicologia pela Pontifícia

Universidade Católica de São Paulo

E-mail: rouxcesar@mackenzie.br

Recebido em: 17/5/2012

Aprovado em: 19/6/2014

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar a relação entre medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas e a divulgação de medidas de desempenho da área de Recursos Humanos, consideradas *proxies* para a mensuração do valor gerado pelas pessoas para a organização. Entende-se como medida de desempenho da área de RH a divulgação de ações da área em relatórios não obrigatórios, disponibilizados pelas empresas em seus *sites*. O estudo, de natureza quantitativa, analisou o *site* das 500 maiores empresas que atuam no Brasil, conforme lista divulgada pela *Revista Exame* (ordenadas por seu Lucro Líquido), em busca da existência de divulgação de indicadores de desempenho da área de RH; esses indicadores foram construídos pelos autores do estudo a partir da bibliografia existente. Os resultados mostram que as empresas fazem pouca divulgação dos indicadores relacionados à gestão de RH; nas empresas que os divulgam, não há fortes associações entre essa divulgação e o Lucro Líquido do exercício. Os resultados encontrados sugerem que, embora o capital humano seja apontado como uma das principais fontes de competitividade, ainda não há medidas que elucidem melhor a relação entre as pessoas e o resultado econômico-financeiro das organizações. Esta é uma lacuna que pode ser melhor explorada.

Palavras-chave: Medidas de Desempenho, Recursos Humanos, Valor Humano.

PERFORMANCE MEASURES OF THE HUMAN RESOURCES AREA AND ITS RELATIONSHIP WITH ECONOMIC PERFORMANCE INDICATORS

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between economical and financial performance measures of companies and the disclosure of performance measures in the area of Human Resources, considered as proxies for measuring the value generated by the people for the organization. As Human Resources performance measure we understand the disclosure of actions in the area in non-mandatory reports, made available by the companies on their websites. The study, of quantitative nature, analyzed the site of the top 500 companies operating in Brazil, according to the list published by Exame magazine (ordered by their net income), seeking for the existence of disclosure of Human Resources performance indicators; these indicators were built by the study authors from the existing literature. The results show that companies do little promotion of indicators related to Human Resources management; in the companies that publish them, there is no strong association between such disclosure and the net income for the year. The results suggest that while human capital is considered one of the main sources of competitiveness, there is still no measures

to better elucidate the relationship between people and the economic and financial results of the organizations. This gap can be better exploited.

Keywords: Performance Measures, Human Resources, Human Value.

MEDIDAS DE RENDIMIENTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON INDICADORES DE RENDIMIENTO ECONÓMICO

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo identificar la relación entre medidas de rendimiento económico-financiero de las empresas y la divulgación de medidas de rendimiento del área de Recursos Humanos, consideradas proxies para la medición del valor generado por las personas para la organización. Se entiende como medida de rendimiento del área de RH, la divulgación de acciones del área en informes no obligatorios, ofrecidos por las empresas en sus sites. El estudio, de naturaleza cuantitativa, analizó el site de las 500 mayores empresas que actúan en Brasil, de acuerdo con la lista divulgada por la Revista Exame (ordenadas por su Lucro Líquido), en busca de la existencia de divulgación de indicadores de rendimiento del área de RH; esos indicadores han sido contruidos por los autores del estudio a partir de la bibliografía existente. Los resultados muestran que las empresas hacen poca divulgación de los indicadores relacionados a la gestión de RH; en las empresas que los divulgan, no hay fuertes asociaciones entre esa divulgación y el Lucro Líquido del ejercicio. Los resultados encontrados sugieren que, aunque el capital humano sea apuntado como una de las principales fuentes de competitividad, todavía no hay medidas que expliquen mejor la relación entre las personas y el resultado económico-financiero de las organizaciones. Esta es una laguna que puede ser mejor explotada.

Palabras-llave: Medidas de Rendimiento, Recursos Humanos, Valor Humano.

1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos das empresas foi, durante muito tempo, uma área de apoio à gestão. Nas últimas décadas foi mudando seu foco, de modo a se alinhar à estratégia do negócio. Ao mesmo tempo, desenvolveu-se a chamada Economia do Conhecimento, em que a informação é uma das fontes de competitividade de uma empresa. Sob esse cenário, as pessoas passaram a ser cada vez mais valorizadas. Assuntos que haviam deixado de aparecer com frequência em ambientes organizacionais foram reativados, e temas como motivação, liderança e estilos comportamentais, dentre outros, passaram a fazer parte do discurso organizacional. A área de Contabilidade não passou ao largo disso. Afinal, o impacto da contabilidade é mediado pelo contexto social e humano (SORENSEN, 1990). Pesquisas em Contabilidade passaram a aplicar achados das Ciências Sociais, o que resultou em algumas linhas de estudo, como controle gerencial (desenho de sistemas e sua implicação para os usuários e a organização), processamento da informação em Contabilidade (como os usuários processam a informação), *design* de sistemas de informação inteligentes, processos de tomada de decisão e estudos que buscam identificar os fenômenos de interação social e seu impacto sobre o uso da informação, como a associação entre relações de poder e controle da informação contábil (SORENSEN, 1990). A preocupação com a mensuração do desempenho da área de RH se insere nessa linha de Contabilidade Comportamental, pois exige dos profissionais da área conhecimentos até então relacionados à gestão de pessoas; um exemplo disso é a busca de indicadores de criatividade de uma equipe, para mensurar o potencial de inovação de uma área da empresa.

Vários autores mostram que a área de RH é estratégica (ASHTON; HAFFENDEN; LAMBERT, 2004; IVANCEVICH, 2007), seja porque pessoas são consideradas um dos recursos valiosos da firma (BARNEY, 2002), seja porque são tratadas como um tipo especial de capital (ANTUNES; MARTINS, 2007; JOIA, 2001; STEWART, 1998; BROOKING, 1996). Considerando essa valorização das pessoas e da área responsável pela gestão delas – a área de Recursos Humanos (RH) –, é de esperar que essa área tenha dispositivos para mostrar ao público

interno e externo os impactos de suas ações sobre o desempenho do negócio. Contudo, não parece estar clara para gestores de outras áreas, que não a de RH, a contribuição efetiva prestada pela área. A adoção de modelos universais para a gestão de recursos humanos sempre foi criticada; considera-se que essas práticas seguem modismos que não se convertem em desempenho porque não são adequados ao ambiente cultural no qual uma organização, em particular, se insere (PALTHE; KOSSEK, 2003). Estudo de Coda *et al.* (2009) mostra que em outros países latino-americanos também há uma lacuna entre a percepção da importância estratégica da área de RH e sua capacidade instalada. Os autores sugerem que essa diferença talvez ocorra porque a área de RH não divulga de forma adequada seu desempenho, sugerindo que a questão não está apenas na adaptação cultural de modelos de gestão de RH.

Estudos feitos sobre o tema de Governança Corporativa e Responsabilidade Social (LI; PIKE; HANIFFA, 2008; HOLDER-WEBB *et al.*, 2009) mostram que tem havido esforço por parte das empresas para divulgar dados relacionados a ativos intangíveis, dentre os quais os elementos que compõem o Capital Intelectual. Todavia, a dificuldade começa pela definição de ativos intangíveis, como o Capital Humano (SKINNER, 2008).

Os indicadores de desempenho relacionados ao Capital Humano frequentemente utilizados não mostram com clareza quais ações da área de RH levam a maior geração de valor; eles são genéricos e mais operacionais do que estratégicos (GUTHRIE; CUGANESAN; WARD, 2007) porque não deixam claro o valor gerado pelo investimento feito em pessoas. O mercado sinaliza o valor de alguns desses ativos, como marcas e patentes, mas esse mesmo mercado não consegue sinalizar o valor das pessoas, especialmente quando se trata de aspectos como ética, criatividade e lealdade do empregado à firma, dentre outros. Além disso, este tipo de valor não aparece nos relatórios financeiros tradicionais. Considera-se que o grande desafio para a área de Contabilidade é transformar a percepção do “grau de importância das pessoas” em medidas que representem o valor gerado por elas. Lembre-se que não é fácil separar a contribuição de cada um dos ativos intangíveis para o sucesso ou fracasso de um negócio.

Este estudo parte do pressuposto de que ações desenvolvidas pela área de RH devem gerar a manutenção ou o desenvolvimento de pessoas nas organizações. Logo, se não é possível medir diretamente quanto cada pessoa contribuiu para o alcance da estratégia, é possível analisar a relação existente entre o desempenho da área de RH e medidas econômico-financeiras das empresas, mostrando as contribuições da área de RH para a realização dos objetivos e estratégias do negócio (CAKAR; BITITCI; McBRYDE, 2003). A assunção desse pressuposto é o ponto de partida deste estudo, que tem como questão de pesquisa: Como a divulgação do desempenho da área de RH está relacionada ao desempenho econômico-financeiro de uma empresa? Para responder a essa questão, este trabalho tem como objetivo geral: identificar a relação entre medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas e a divulgação de medidas de desempenho da área de Recursos Humanos. Como objetivos específicos, citam-se: 1. Identificar como é mensurado o desempenho da área de RH; 2. Identificar como são divulgadas essas medidas de desempenho para o público interno e externo à organização; 3. Identificar qual é a relação entre a divulgação de medidas de desempenho da área de RH e medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas.

Deve-se fazer uma ressalva quanto ao período de coleta de dados do estudo, justificando-se por que só agora eles são analisados. A ânsia por novos temas e abordagens levou a área de Recursos Humanos a se denominar de diferentes formas; nomes como Gestão de Pessoas e Gestão do Capital Humano sugeriam novas leituras quanto à atuação e à importância do elemento humano na organização. Nesse clima, durante a década de 2000 o termo Gestão de Recursos Humanos nem sempre era visto com bons olhos. Afinal, recursos parecem *inputs* de processos produtivos, e se entendia que gente não podia ser comparada a limalha de ferro ou a fardos de algodão, por exemplo. Todavia, será que, na prática, algo estava mudando na gestão do elemento humano? Analisando aquele momento de transição e de busca de identidade para a área de RH, este estudo traz um recorte da atuação dessa área em 2007.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Indicadores de desempenho da área de RH

A discussão sobre a área de Recursos Humanos (RH) ser uma área estratégica aparece com maior ênfase no final da década de 1980 (FLEURY; FLEURY, 2004). Nos últimos anos, a mudança do enfoque para a atuação da área de RH tem tido muitos defensores (GUBMAN, 2004; BOXALL; PURCELL, 2003; EFFRON; GANDOSSY; GOLDSMITH, 2003; CAKAR; BITITCI; McBRYDE, 2003; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; BARON; KREPS, 1999; ULRICH, 1997, entre outros). Estudos nessa área apontam que as competências e a motivação das pessoas são fonte das competências essenciais das organizações. Enquanto intangíveis, são consideradas uma fonte superior e mais potente de competências essenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

O desafio que se apresenta aos gestores das áreas de RH e de Contabilidade é desenvolver indicadores que captem a contribuição desse elemento intangível e reflitam as ameaças e oportunidades que surgem a todo momento no ambiente empresarial (OLIVEIRA; HERNANDEZ; SILVA, 2002), de forma a possibilitar a tomada de decisão em situações que envolvam pessoas. Como afirmam Anthony e Govindarajan (2008: 462), “É importante para os executivos seniores acompanharem não somente os parâmetros financeiros, que indicam o resultado de decisões passadas, mas também os parâmetros não-financeiros, que são os indicadores principais de futuros desempenhos”. Essa afirmação espelha uma das realidades dos indicadores de desempenho da área de RH: eles são, em sua maioria, qualitativos, e, embora mostrem uma direção a seguir, não se sabe se o caminho indicado levará a bons resultados.

Os indicadores que são usualmente apresentados nos Sistemas de Controle Gerencial trazem pouca (ou nenhuma) informação sobre o desempenho da área de RH, que, em última instância, deveria refletir o valor gerado pelas pessoas. Apesar das dificuldades de mensurá-lo, medidas relacionadas ao valor gerado pelas pessoas são importantes principalmente nas empresas que dependem intensamente do Capital Intelectual como fonte de vantagem competitiva (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; STEWART, 1998; BROOKING, 1996).

Uma discussão importante neste texto é que pessoas podem ser consideradas um tipo especial de recurso ou de capital. Isso traz implicações para o desenvolvimento de indicadores e para as formas de divulgá-los.

Considerando-se que as pessoas sejam um tipo especial de recurso, este deve ser heterogêneo (faz parte dos recursos produtivos e varia de firma para firma) (SKAATES; SEPÄNNEN, 2005; BARNEY, 1991, 2002) e de imperfeita mobilidade (permanece disponível para a firma, seus resultados são compartilhados por várias áreas da firma e o custo de uso do mesmo, por outras firmas, é tão alto que desencoraja seu uso como vantagem competitiva) (PETERAF; BARNEY 2003). Sob essa visão da Teoria Baseada em Recursos (*Resource-based View* – RBV), diz-se que pessoas devem ser um recurso Valioso (V- possibilitam que a firma responda às ameaças e oportunidades do ambiente), Raro (R – é controlado apenas por uma pequena quantidade de firmas concorrentes), Inimitável (I – há um custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo) e Organizável (O – há políticas e procedimentos organizados dentro da firma para explorar esses recursos).

Sob a ótica da RBV, os indicadores da área de RH devem se referir ao alinhamento dos procedimentos da área de RH à estratégia geral do negócio. O enfoque é de “*best fit*” (BOXALL; PURCELL, 2003), ou seja, melhor ajuste. São indicadores dessa natureza os propostos pelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000).

Se as pessoas são um tipo especial de capital, são consideradas como geradoras de conhecimento e detentoras de experiências individuais e de habilidades que se transformam em capacidade produtiva, gerando riqueza para a empresa. O Capital Humano não é propriedade da organização, embora gere valor para ela (EDVINSSON; MALONE, 1998; BROOKING, 1996). Sob essa ótica, os indicadores da área de RH devem mostrar os investimentos feitos em ações que captem essas pessoas no mercado e que as mantenham na empresa. Os indicadores dessa natureza se referem a ações de desenvolvimento e de saúde do trabalhador, bem como a ações voltadas para a comunidade ou família dos empregados e que afetem positivamente a imagem que estes têm da empresa. Essa favorabilidade em

relação à empresa talvez aumente a predisposição do trabalhador para ceder à empresa seu Capital.

2.2. A evidenciação do desempenho da área de RH

O desempenho da área de RH é interessante tanto para o público interno à organização, que busca identificar o alinhamento das ações da área à estratégia geral do negócio, quanto para o público externo, vez que medidas de desempenho são indicadoras de eficácia na realização da estratégia.

Para acompanhamento do alinhamento estratégico das ações da área de RH, as empresas utilizam sistemas de mensuração do desempenho nos quais são identificados parâmetros financeiros e não financeiros considerados fatores críticos de sucesso atual e futuro das organizações (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Esses sistemas são ferramentas de controle e devem variar de empresa para empresa, vez que estratégias diferentes requerem prioridades, fatores críticos de sucesso, habilidades, perspectivas e comportamentos diferentes. Dessa forma torna-se difícil comparar diferentes organizações tomando-se por base os indicadores de desempenho informados por esses sistemas. Além do mais, as informações geradas por esses sistemas são consideradas estratégicas e não são divulgadas para o público externo à organização.

Por outro lado, a influência da governança corporativa sobre a evidenciação (*disclosure*) do Capital Humano em relatórios anuais vem gerando um movimento para que as empresas publiquem de forma voluntária dados relativos a esse tipo de Capital (SKINNER, 2008), vez que eles não constam dos relatórios financeiros tradicionais. Essas informações são consideradas relevantes pelos investidores, pois ajudam a reduzir a incerteza sobre futuros resultados e facilitam uma avaliação mais precisa da companhia (LI; PIKE; HANIFFA, 2008).

Há vários estudos sobre a possibilidade e a necessidade de desenvolver indicadores relacionados ao desempenho de ativos intangíveis, como o Capital Humano, bem como sobre a forma de divulgação desses indicadores, conforme apresentado a seguir.

Segundo Holder-Webb *et al.* (2009), os estudos sobre esse assunto geralmente apresentam

a frequência de evidenciação numa escala dicotômica (a empresa evidencia ou não aspectos relacionados a ativos intangíveis) como uma *proxie* da evidenciação da informação, sem levar em consideração os tipos de informação e os meios de transmissão.

Guthrie, Cuganesan e Ward (2007) comentam que, diante dos vários escândalos na área corporativa relacionados à evidenciação de informação a respeito das empresas, tem aumentado a atenção sobre os relatórios tradicionais financeiros. Ao mesmo tempo, os imperativos de responsabilidade social que pairam sobre as empresas mostram que os relatórios financeiros são incompletos na descrição das atividades da firma relacionadas a esse tema. Os autores discutem que uma forma de oferecer uma imagem mais completa da firma aos *stakeholders* é apresentar indicadores relacionados aos ativos intangíveis da empresa.

Com uma visão bastante crítica sobre a evidenciação de ativos intangíveis, Stark (2008) discute que a associação entre informações financeiras ou não financeiras (sobre vários tipos de ativos) e o valor de mercado de uma empresa (ou o retorno obtido por ela) depende de uma melhor definição desses ativos; o autor foca a discussão nos aspectos intangíveis relacionados às despesas efetuadas em Pesquisa e Desenvolvimento, buscando relacioná-las com o desempenho geral da empresa.

Em sua visão sobre a evidenciação de vários tipos de intangíveis, Stark (2008) conclui dizendo: 1. Não se tem clareza de que exista um conjunto de indicadores de desempenho que possa ser aplicado a todos os tipos de firma; 2. A dificuldade de criação desses indicadores e a dificuldade de compreensão deles por parte da maioria dos interessados sugere que se deveria desenvolver um protocolo com as “melhores práticas” de divulgação desses indicadores, evitando oportunismos relacionados à sua divulgação.

Li, Pike e Haniffa (2008) avançam em relação aos demais autores, apresentando determinantes da evidenciação de Capital Intelectual, de modo a relacionar o Capital Intelectual com estruturas de governança corporativa, idade, tamanho e lucro das empresas. Em relação à governança corporativa, é interessante destacar que ela é

apontada como um elemento-chave para aumentar a confiança dos investidores, a competitividade da firma e seu crescimento econômico (KANG; KIM, 2011; TODOROVIC, Z.; TODOROVIC, I., 2012; ROSS; CROSSAN, 2012; SOTI; GUPTA, 2013). Assim, quando Li, Pike e Haniffa (2008) propõem a criação de um índice para análise do nível de evidenciação do Capital Intelectual, sua discussão está focada na necessidade de criação de indicadores desse Capital que tragam transparência, especificidade, uniformidade e rigor metodológico.

No estudo de Li, Pike e Haniffa (2008), a evidenciação do capital Intelectual é uma variável dependente e pode ser medida usando-se três métricas diferentes: o índice de evidenciação, que indica a variedade da evidenciação; a contagem de palavras, que representa o volume da evidenciação; e a contagem de palavras como um percentual da contagem total de palavras no relatório anual, que indica o foco dessa evidenciação no relatório anual. Os autores assumem a contagem de palavras como a menor unidade de medida da quantidade de informação disponibilizada sobre um tema.

Neste estudo, opta-se por analisar o desempenho da área de RH por meio da divulgação para o público externo de investimentos ou de ações relacionados à área, considerando-se dois tipos diferentes de fonte de informação: 1. os relatórios anuais divulgados pela empresa; 2. as informações disponíveis no *site* da empresa. O delineamento da pesquisa baseou-se no estudo de Li, Pike e Haniffa (2008), no qual se levanta o número de evidências de ações de investimentos ou outras ações relacionadas à área de RH. Optou-se por este tipo de evidenciação de desempenho da área de RH uma vez que os contatos preliminares feitos com empresas mostraram que informações disponibilizadas em seus relatórios internos eram consideradas estratégicas, fonte de competitividade da empresa e, portanto, não acessíveis ao público externo à empresa.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação do estudo

Enquanto abordagem, este estudo é de natureza quantitativa, pois, segundo Richardson (1999), caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto

nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas. Segundo o objetivo geral, a pesquisa enquadra-se como exploratória (GIL, 1995; CERVO; BERVIAN, 2002; DIEHL; TATIM, 2004), pois tem por finalidade buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo.

3.2. População e amostra

A população-alvo do estudo é constituída pelas grandes empresas que atuam no Brasil e que divulgam seus resultados; como critério para seleção da amostra, consideram-se as 500 maiores empresas que atuam no Brasil, conforme lista divulgada pela *Revista Exame*, com base no critério de Lucro Líquido para ordenação das mesmas.

3.3. Coleta de dados

Os dados são secundários e foram colhidos nos relatórios de Administração ou em outros tipos de relatórios disponíveis nos *sites* das empresas (já que elas apareceram na lista da *Revista Exame*). Para composição das variáveis, considerou-se como variável Independente a divulgação de

indicadores de desempenho relacionados à área de RH e, como variável Dependente, o lucro líquido da empresa, considerado uma medida de desempenho econômico-financeiro. A variável Independente era dicotômica, expressa em formato *dummy*: evidencia ou não evidencia o indicador. Logo, quanto ao nível de mensuração, as variáveis independentes são categóricas e a dependente é métrica. O Quadro 1 apresenta os indicadores e suas descrições. Cada empresa foi analisada sob esse conjunto de indicadores, sendo atribuído o valor 1 à evidência e zero à não evidência. Evidência significa a empresa declarar os dados destacados no Quadro 1. Esse conjunto de indicadores saiu da literatura especializada sobre gestão estratégica de RH e guarda semelhanças com o conjunto de indicadores analisado por Li, Pike e Haniffa (2008). Os indicadores assinalados em negrito e itálico no Quadro 1 são aqueles que aparecem no estudo de Li, Pike e Haniffa (2008) de forma idêntica; os indicadores apenas em itálico são aqueles cujos conteúdos são semelhantes, mas suas denominações diferentes.

Quadro 1 – Indicadores de desempenho da área de RH

Tipo de Dados	
<i>Número de funcionários</i>	Número de empregados informado pela empresa.
<i>Número de empregados treinados</i>	Número de empregados que passaram por ações de treinamento.
<i>Número de horas de treinamento por empregado</i>	Horas totais de treinamento disponibilizadas pela empresa para cada funcionário.
<i>Gastos com treinamento (em US\$ milhão)</i>	Valores informados pela empresa.
<i>Total de horas de treinamentos de pós-graduação</i>	Número de horas de treinamento pagas pela empresa para programas de pós-graduação.
<i>Gastos totais com pós-graduação (em US\$ milhão)</i>	Valor total declarado pela empresa para investimentos em programas de pós-graduação.
Existência de universidade corporativa	Declaração de existência.
Existência de creches para os empregados	Declaração de existência.
Existência de benefícios diferenciados por gênero ou outras	Declaração de tipos de benefícios oferecidos por segmentação de empregados (gênero, etnia, localização geográfica, etc.).
Existência de ações de segurança no trabalho	Declaração de existência de práticas consolidadas ou de treinamentos relacionados à segurança no trabalho.
Existência de ações de saúde no trabalho	Declaração de existência de planos de saúde que ofereçam tratamento médico, odontológico, psicológico ou outro voltado para a saúde do trabalhador, como academias de ginástica.
Existência de ações de lazer para os empregados	Declaração de existência de convênios com clubes ou outras áreas de lazer, bem como de festas programadas com regularidade (festa das crianças, de Natal, etc.).
<i>Existência de avaliação de desempenho funcional</i>	Declaração de existência.
Existência de planos de remuneração variável	Declaração de existência.
<i>Existência de planejamento de carreira</i>	Declaração de existência.
Divulgação de dados sobre recrutamento e seleção	Divulgação de ações relacionadas ao recrutamento e seleção (como programas de <i>trainees</i> , de prospecção de talentos,

	etc.).
Existência de Programas sociais que envolvam empregados e a comunidade	Declaração de ações voltadas para as comunidades que fazem interface com a empresa (famílias dos empregados ou comunidades vizinhas à base geográfica da empresa).

Fonte: A autora.

3.4. Tratamento dos dados

Os dados foram analisados com o apoio do *software* SPSS, versão 15.0. Foram feitas análises de frequência e de medidas de correlação.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na lista das 500 maiores empresas há firmas de todos os segmentos, destacando-se a concentração de empresas da área de Energia, Serviços, Siderurgia e Metalurgia e Química e Petroquímica, que representam 41,68% da amostra.

4.1. Primeiro objetivo intermediário: Identificar como é mensurado o desempenho da área de RH

O Quadro 2 apresenta, dentre as 500 empresas analisadas, o número de empresas que divulgam dados relacionados à área de RH, considerando-se

cada um dos quesitos selecionados para a análise de desempenho da área. Os indicadores de mensuração foram construídos pelos autores deste estudo e constam do Quadro 2. Todos são de natureza categórica (divulga/não divulga), mesmo quando os dados poderiam ter sido colhidos em escala métrica (por exemplo, número de horas de treinamento de pós-graduação). Assim, “Número de empregados treinados”, por exemplo, não se refere a quantos empregados foram treinados, mas sim à divulgação ou não deste dado nas peças analisadas (*sites* e relatórios de administração). Quanto aos indicadores que se referem à “existência de...”, foram colhidos usando-se o mesmo critério: a empresa divulga informações que permitam saber se há ações relacionadas ao indicador analisado (por exemplo, informações sobre a existência de planos de remuneração variável na empresa analisada)? Como há 17 indicadores e estes foram analisados em 500 empresas, foram colhidos, ao todo, 8.500 dados.

Quadro 2 – Número de empresas que informam dados relacionados a ações da área de Recursos Humanos

Tipo de Dados	Empresas que não informam	Em dados percentuais
Número de empregados treinados	337	67%
Total de horas de treinamentos de pós-graduação	329	66%
Gastos totais com pós-graduação (em US\$ milhão)	321	64%
Existência de universidade corporativa	308	62%
Gastos com treinamento (em US\$ milhão)	303	60%
Número de horas de treinamento por empregado	293	59%
Número de funcionários	265	53%
Existência de benefícios diferenciados por gênero ou outros	265	53%
Existência de avaliação de desempenho funcional	266	53%
Existência de creches para os empregados	260	52%
Existência de ações de lazer para os empregados	258	52%
Existência de ações de segurança no trabalho	260	52%
Existência de planos de remuneração variável	261	52%
Existência de planejamento de carreira	260	52%

Existência de ações de saúde no trabalho	256	51%
Existência de Programas sociais com empregados ou comunidade	240	48%

Fonte: A autora.

Atendendo ao primeiro objetivo intermediário deste estudo e tomando como base os relatórios divulgados para o público externo ou os dados divulgados nos *sites*, o estudo revela que mais de 50% das empresas analisadas não são transparentes em relação à divulgação de indicadores de Capital Humano. Fala-se em transparência porque se está fazendo referência à divulgação, não à existência desses indicadores. Talvez se possa inferir que as empresas consideram que essa divulgação não é importante para a análise de sua competitividade no cenário econômico. Isso contraria o que foi proposto por Li, Pike e Haniffa (2008) e Holder-Webb *et al.* (2009) quanto à importância da divulgação de dados sobre Capital Intelectual (e, portanto, sobre Capital Humano, como parte daquele capital) para questões de governança corporativa e responsabilidade social.

4.2. Segundo objetivo intermediário: Identificar como são divulgadas essas medidas de desempenho para o público interno e externo à organização

Conforme se supunha, os indicadores que as empresas mais divulgam são os relacionados a treinamento de pessoal (os percentuais de publicação variam de 59% a 67%). O indicador mais divulgado é o número de empregados treinados (67%), seguido pelo indicador do número total de horas de treinamento de pós-graduação (66%). O índice com menor percentual de evidênciação (48%) é do indicador que se refere à existência de programas sociais envolvendo empregados ou comunidade. Esse percentual é quase igual ao encontrado por Li, Pike e Haniffa (2008) no Reino Unido (46%).

Indicar o investimento feito em treinamento é uma forma de mostrar que a empresa investe no desenvolvimento de competências pessoais. Todavia, conforme já dito, horas de treinamento não se convertem, diretamente, em índice de desempenho. Entende-se que as empresas não devem detalhar o tipo de competência que está sendo desenvolvida, até porque o delineamento de competências é considerado parte da estratégia do negócio. Todavia, não se identificou em nenhuma

das empresas pesquisadas nenhum tipo de proposta para relacionamento direto entre treinamento e desempenho pessoal. Assim, embora as competências gerem valor para o negócio (EDVINSSON; MALONE, 1998; BROOKING, 2006), divulgar (ou medir?) essa relação não parece ser preocupação das empresas.

A divulgação de programas sociais com empregados ou comunidades pode produzir uma imagem positiva da empresa no público externo, tendo efeito sobre a reputação da empresa, que é um dos ativos intangíveis (EDVINSSON; MALONE, 1998). Os programas sociais também podem ter um reflexo sobre o público interno porque podem representar uma oportunidade para o engajamento dos funcionários em ações de desenvolvimento humano ou social, o que pode aumentar o senso de comprometimento do empregado com a empresa. O comprometimento é uma atitude positiva em relação à organização e, como tal, aumenta a predisposição do funcionário de alocar seu Capital Humano a ela. Em estudo sobre gestão de mudanças, Cesar (2004) aponta que essa predisposição faz parte do senso de pertinência à empresa e que esse senso é fundamental para o desempenho organizacional.

Quanto aos indicadores relacionados à atratividade do empregado, chama atenção a baixa divulgação de indicadores de ações relacionadas a planos de remuneração variável (52%), planejamento de carreira (52%) e divulgação de dados sobre recrutamento e seleção (51%). A remuneração variável é considerada estratégica e está relacionada com o alinhamento das metas de desempenho dos funcionários às metas do planejamento estratégico. Sabe-se que a remuneração exerce forte influência na motivação dos empregados (BARON; KREPS, 1999), especialmente quando ela está associada ao alcance de metas orçamentárias, tema de muitos estudos na área de Contabilidade (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; HANSEN; OTLEY; VAN der STEDE, 2003; COVALESKI *et al.*, 2003).

Em relação aos indicadores de dados relacionados ao recrutamento/seleção e ao

VAN der STEDE, 2003; COVALESKI *et al.*, 2003).

Em relação aos indicadores de dados relacionados ao recrutamento/seleção e ao planejamento de carreira, a baixa divulgação de indicadores dessa natureza é surpreendente porque esses são atrativos que as empresas oferecem para captar funcionários talentosos no mercado de trabalho.

O planejamento de carreira também se relaciona com o sistema de avaliação de desempenho funcional (BARON; KREPS, 1999), indicador que é evidenciado por apenas 53% das empresas analisadas. O desenvolvimento de competências, tão em voga no discurso organizacional, é a base para a promoção e remuneração de empregados (QUINN *et al.*, 2003), mas nos indicadores de avaliação de desempenho não houve destaque para ações relacionadas à gestão por competências.

Quanto às funções de RH relacionadas à saúde e bem-estar do empregado, mantém-se baixo o nível de evidenciação de indicadores dessa natureza: creche, ações de lazer para os empregados e ações de saúde no trabalho são evidenciadas por apenas 52% das empresas analisadas. No estudo de Cesar (2004), a dimensão Saúde tem um efeito importante sobre o desenvolvimento da pertinência à empresa e sobre a atuação do funcionário nas equipes de trabalho, razão pela qual é importante fator para a análise da contribuição do Capital Humano nas organizações.

No estudo de Li, Pike e Haniffa (2008), 100% das empresas apresentam indicadores de motivação dos empregados. Como eles são descritos de forma genérica, não se sabe se estão associados aos indicadores de saúde ou de atratividade do funcionário, e não há base para comparação com os índices de evidenciação encontrados nas empresas analisadas no presente estudo.

O Quadro 3, diferentemente do Quadro 2, apresenta em dados métricos o indicador relacionado ao número de empregados treinados. Como as empresas têm portes diferentes, considerou-se o percentual de treinamento, ou seja, a relação entre o número de funcionários treinados e o número total de funcionários da empresa. Considera-se que o uso dessa escala razão minimiza o efeito da diferença de tamanho entre as empresas analisadas.

Para a construção desse quadro manteve-se a classificação de “ramo de atividade” conforme aparecia na lista da revista *Exame* (supondo-se que essa classificação tenha sido feita pelas próprias empresas). Pode-se verificar que, dentre os ramos de atividade que apareceram listados, os maiores percentuais de empregados treinados está nas empresas industriais ou de prestação de serviços. Isso é compreensível porque as empresas industriais precisam capacitar empregados para operar máquinas e equipamentos cuja tecnologia é cada vez mais sofisticada. O ramo de serviços também depende intensamente de pessoas para atuar em processos que se adaptam constantemente às demandas do cliente/consumidor; além disso, faz uso intensivo de sistemas de informação, os quais demandam treinamento constante face às mudanças frequentes em suas especificações, demandadas pelo negócio ou pelos clientes.

Finalizando a análise do segundo objetivo intermediário deste estudo, pode-se dizer que, ainda que a divulgação dos indicadores relacionados ao Capital Humano seja considerada importante, ela não é feita por grande parte das empresas. Isso não significa que inexistam ações relacionadas à captação ou ao desenvolvimento do Capital Humano nas empresas. Conforme afirma Stark (2008:275), “*plus ça change, plus c’est la même chose*”. Pessoas são consideradas um dos principais ativos das empresas, mas as empresas não sabem (ou não querem) criar indicadores que possam espelhar a contribuição desse ativo.

Quadro 3 – Número de empregados treinados pela empresa

Ramo de Atividade	Nº de Empregados Treinados	Nº de Funcionários	Proporção
siderurgia e metalurgia	49.487	105.277	47%
papel e celulose	6.855	22.835	30%

química e petroquímica	7.335	27.536	27%
bens de consumo	37.446	173.279	22%
serviços	83.731	398.314	21%
mineração	7.925	43.471	18%
transporte	17.500	97.119	18%
energia	31.852	244.724	13%
atacado	636	15.700	4%
têxteis	1.700	76.872	2%
farmacêutico	230	11.015	2%
indústria	900	59.907	2%
indústria da construção	646	136.878	Quase 0%
agropecuária	Ramos de empresas que não informaram o número de empregados treinados		
autoindústria			
automotivo			
bens de capital			
comércio			
comércio varejista			
comunicações			
construção			
digital			
diversos			
eletroeletrônico			
indústria digital			
plásticos e borracha			
siderurgia			
telecomunicações			
varejo			

Fonte: A autora.

4.3. Terceiro objetivo intermediário: Identificar qual é a relação entre a divulgação de medidas de desempenho da área de RH e as medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas

Em relação ao terceiro objetivo intermediário desta pesquisa, buscou-se analisar a correlação existente entre a **riqueza gerada por empregado**

(medida divulgada pela revista *Exame* quando da elaboração da lista das 500 maiores empresas) e uma medida de desempenho econômico-financeiro das empresas. Escolheu-se como parâmetro o **Lucro Líquido**. Como ambas as variáveis são métricas, optou-se por utilizar a correlação de Pearson. Os dados foram padronizados para viabilizar a análise. A Tabela 1 apresenta os resultados dessa correlação.

Tabela 1 – Correlação entre Lucro Líquido das empresas e riqueza gerada por empregados

		Lucro Líquido	Riqueza Gerada Por Empregado
Lucro Líquido	Correlação de Pearson	1	,072
	Sig. (bicaudal)		,272
	N	234	234
Riqueza Gerada Por Empregado	Correlação de Pearson	,072	1
	Sig. (bicaudal)		,272
	N	234	234

Fonte: A autora.

A correlação é bem baixa (0,072) e não significativa (sig. maior que 0,05, não se podendo rejeitar a H0: não há correlação), o que mostra que nem toda a riqueza da empresa é gerada pelos empregados. Talvez isso contrarie a supervalorização do discurso relacionado à contribuição das pessoas ao negócio. O lucro líquido refere-se ao total de receitas e despesas de um determinado período, deduzido dos impostos incidentes. Dessa forma, o lucro líquido depende de outros fatores, como volume de vendas e

custos e despesas incorridos, que não dependem da contribuição dos empregados ao negócio.

Analizou-se também a correlação do **lucro líquido** com as **ações relacionadas ao bem-estar ou à saúde dos empregados**. Essas ações foram medidas em escalas não métricas (divulga/não divulga), que foram transformadas em variáveis métricas, atribuindo-se o valor 1 para “divulga” e o valor zero para “não divulga” (variáveis do tipo *dummy*) (HAIR *et al.*, 1995:2). A Tabela 2 mostra os resultados.

Tabela 2 – Correlação entre Lucro Líquido e ações relacionadas ao bem-estar ou saúde dos empregados

		Lucro Líquido	Creche	Benefícios	Saúde no Trabalho	Lazer
Lucro Líquido	Correlação de Pearson	1				
	Sig. (bicaudal)					
	N	234				
Creche	Correlação de Pearson	0,085	1			
	Sig. (bicaudal)	0,197				
	N	234	234			
Benefícios	Correlação de Pearson	0,117	0,329(**)	1		
	Sig. (bicaudal)	0,075	0,000			
	N	234	234	234		
Saúde no Trabalho	Correlação de Pearson	0,132(*)	0,327(**)	0,455(**)	1	
	Sig. (bicaudal)	0,043	0,000	0,000		
	N	234	234	234	234	
Lazer	Correlação de Pearson	-0,032	0,377(**)	0,393(**)	0,452(**)	1
	Sig. (bicaudal)	0,632	0,000	0,000	0,000	
	N	233	233	233	233	233

* Correlação é significativa em nível de 0.05 (bicaudal).

** Correlação é significativa em nível de 0.01 (bicaudal).

Fonte: A autora.

Observa-se que o Lucro Líquido (LL) só se correlaciona (positivamente) com a divulgação de dados sobre a saúde do trabalhador. Essa variável “saúde no trabalho” engloba a declaração de existência de planos de saúde, ginástica laboral, plano de assistência dentária, dentre outros. A relação, embora muito baixa (0,132), mas significativa para um nível de *alpha* de 0,05, pode ser um indicador de que empresas com maior lucro evidenciam mais os gastos com ações desse

tipo. Enfatiza-se que se está analisando a relação do LL com a evidenciação, não com a existência de ações dessa natureza na empresa.

Buscou-se a correlação entre Lucro Líquido e indicadores de ações relacionadas às funções de Avaliação de Desempenho, Remuneração Variável, Planejamento de Carreira e Recrutamento e Seleção, todas consideradas variáveis do tipo *dummy*, conforme já discutido. A Tabela 3 apresenta os resultados.

Tabela 3 – Correlação entre Lucro Líquido e ações clássicas da área de Recursos Humanos

		Lucro Líquido	Avaliação de Desempenho	Remuneração Variável	Planejamento de Carreira	Recrutamento e Seleção
Lucro Líquido	Correlação de Pearson	1				
	Sig. (bicaudal)					
	N	234				
Avaliação de Desempenho	Correlação de Pearson	0,108	1			
	Sig. (bicaudal)	0,101				
	N	233	233			
Remuneração Variável	Correlação de Pearson	-0,020	0,469(**)	1		
	Sig. (bicaudal)	0,758	0,000			
	N	234	233	234		
Planejamento de Carreira	Correlação de Pearson	0,097	0,480(**)	0,431(**)	1	
	Sig. (bicaudal)	0,139	,000	0,000		
	N	233	233	233	233	
Recrutamento e Seleção	Correlação de Pearson	-0,016	0,445(**)	0,375(**)	0,574(**)	1
	Sig. (bicaudal)	0,805	0,000	0,000	0,000	
	N	234	233	234	233	234

** Correlação é significativa em nível de 0,01 (bicaudal).

Fonte: A autora.

Vê-se que o Lucro Líquido não se correlaciona com nenhum dos indicadores relacionados às ações clássicas da área de Recursos Humanos. Quanto ao relacionamento dos indicadores entre si, vê-se que as correlações são altas e significativas.

Tentou-se verificar a existência de correlação entre Lucro líquido e divulgação do montante total de salário pago aos empregados, conforme se observa na Tabela 4. Trata-se de duas variáveis colhidas em escala métrica.

Tabela 4 – Correlação entre Lucro Líquido das empresas e salário dos empregados

		Lucro Líquido	Salário
Lucro Líquido	Correlação de Pearson	1	0,815(**)
	Sig. (bicaudal)		0,000
	N	234	234
Salário	Correlação de Pearson	0,815(**)	1
	Sig. (bicaudal)	0,000	
	N	234	234

** Correlação é significativa em nível de 0.01 level (bicaudal).

Fonte: A autora.

Curiosamente, vê-se uma correlação alta (.815) e significativa (sig. menor que .05, rejeitando-se a H0: não há correlação) entre Lucro Líquido e divulgação do montante de salários pagos aos empregados. Essa medida não oferece, contudo, qualquer indicativo relacionado ao aproveitamento do Capital Humano pelas empresas.

5. CONCLUSÕES

Considerando os resultados encontrados neste estudo, observa-se que há um nível muito baixo de evidenciação de indicadores relacionados às ações da área de Recursos Humanos. Os resultados não permitem concluir que a divulgação desse tipo de indicador varia de acordo com o porte da empresa (número de funcionários) ou com seu desempenho econômico-financeiro (aferido por seu Lucro Líquido). Não foram explorados no estudo outras variáveis empregadas em estudos similares, como os mecanismos de governança corporativa, a composição do *board* das empresas, a dualidade de papéis existentes na alta direção da empresa, o tamanho das equipes de auditoria que atuam nas empresas, bem como outras variáveis de controle como tempo de existência da empresa, níveis de investimento em Capital Intelectual, dentre outras possibilidades

(LI; PIKE; HANIFFA, 2008). Essas variáveis podem ser facilmente obtidas de fontes secundárias, e a relação das mesmas com o nível de *disclosure* das empresas em relação a indicadores de Capital Humano pode representar um promissor campo para futuros estudos.

Apesar de suas limitações, este estudo traz como contribuição a metodologia adotada para definir indicadores quantitativos que possam ser usados como *proxies* para a mensuração do Capital Humano. Conforme indicado, esses indicadores foram construídos a partir da literatura da área de Recursos Humanos, e sua evidenciação foi colhida pela citação ou não de ações a eles relacionadas nos Relatórios de Administração ou nos *sites* das empresas. Acredita-se que haja espaço para um avanço na construção de indicadores dessa natureza, tanto por parte dos pesquisadores interessados na coleta de dados sobre o tema quanto por parte das empresas, que podem tornar mais transparentes as ações empregadas para atrair, reter e desenvolver seus colaboradores.

O estudo traz limitações importantes. A primeira delas relaciona-se com a visão de pessoas como recursos estratégicos da firma, conforme preconiza a teoria RBV (SKAATES; SEPÄNNEN, 2005; BARNEY, 1991, 2002). Ao

se escolher um conjunto fixo de indicadores a serem analisados, assume-se que as ações relacionadas à saúde e qualidade de vida das pessoas ou às estratégias de RH têm mesmo peso nas diferentes empresas analisadas. Não se considerou a heterogeneidade da firma e, consequentemente, que pessoas podem ser um recurso heterogêneo cujas demandas variam de empresa para empresa, o que altera o nível de evidenciação.

A segunda limitação refere-se à análise semântica das informações disponibilizadas pelas empresas. Por exemplo, o indicador “creche” referia-se à evidenciação de existência de creches para filhos de colaboradores. Não se sabe se o significado da palavra “creche” variava entre as empresas pesquisadas. Não se atentou, no estudo, para a diferença de aspectos como: limite de idade das crianças que estão na creche; extensão do benefício para filhos de funcionários do sexo masculino; ampliação da disponibilização do benefício para além das exigências legais.

A terceira limitação refere-se à generalização de conclusões sobre a valorização do Capital Humano pela empresa tomando como base a evidenciação de ações a ele relacionadas. Não foram considerados os aspectos estratégicos relacionados à não divulgação desses indicadores, como, por exemplo, a manutenção da posição de competitividade pela imperfeita mobilidade do recurso, conforme discutem Peteraf e Barney (2003).

Pode-se finalizar assumindo-se que ainda há um longo caminho a perseguir quando se trata de criar indicadores que possam evidenciar, ainda que de maneira aproximada, o valor gerado pelas pessoas. Embora a análise de indicadores possa possibilitar que se passe da retórica à prática, não é fácil ter medidas genéricas para auferir quão valioso é o Capital Humano para uma organização.

6. REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ANTUNES, Maria Thereza P.; CESAR, Ana Maria R. *Gestão estratégica de pessoas: a interação entre as áreas de recursos humanos e controladoria*. IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 5., 2007, Santo Domingo. *Anais...* Santo Domingo, Dominican Republic: Academy of Management, 2007.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, Eliseu. Gerenciando o Capital Intelectual: uma proposta baseada na Controladoria de Grandes Empresas. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, Edição 55, v. 12, n. 7, p. 1-22, jan.-abr. 2007.
- ASHTON, Chris; HAFFENDEN, Mike; LAMBERT, Andrew. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. *Strategic HR Review*, v. 4, n. 1, p. 25-30, Nov./Dec. 2004.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARON, James N.; KREPS, David M. *Strategic human resources – frameworks for general managers*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1999.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BOXALL, Peter; PURCELL, John. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- BROOKING, Annie. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thompson Publishing, 1996.
- CAKAR, Figen; BITITCI, Umit S.; MacBRYDE, Jillian. A business process approach to Human Resource management. *Business Process Management Journal*, Bradford, v. 9, n. 2, p. 190-207, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1108/14637150310468>>.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson, 2002.

CERTO, Samuel; PETER, J. P.; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria Roux. *Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson, 2005.

CESAR, Ana Maria Roux V. C. *Falar da dor, esvaziar o peito, ancorar o coração: uma metodologia para gestão de pessoas em situações de mudanças organizacionais*. 2004. Dois volumes. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. v.1. 244 f.

CESAR, Ana Maria Roux; BIDO, Diógenes; SAAD, Sheila Madrid; CODA, Roberto. “O discurso se Aplica na Prática?” – Uma Discussão Sobre o Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, Bahia. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

CESAR, Ana Maria Roux; ANTUNES, Maria Thereza Pompa; LUCAS, Decio de Oliveira; GOMES, Vinicius Franco. Controladoria e Recursos Humanos: atuação conjunta na avaliação de investimentos em Capital Humano. CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 2., 2008, Salvador/BA. *Anais...* Salvador, Bahia: ANPCONT, 2008.

CODA, Roberto; CESAR, Ana Maria R.; BIDO, Diógenes de S.; LOUFFAT, Enrique. Strategic HR? A study of perceived role of HRM Departments in Brazil and Peru. *Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 1, p. 15-33, Jan./Mar. 2009. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922009000100003>>.

COVALESKI, Mark A.; EVANS III, John H.; LUFT, Joan; SHIELDS, Michael D. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management*

Accounting Research, v. 15. n. 1, p. 3-49, 2003. <<http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>>.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

EFFRON, Marc; GANDOSSY, Robert; GOLDSMITH, Marshall. *Human resources in the 21st century*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. *The global challenge – frameworks for international human resource management*. New York: McGraw Hill, 2002.

FISCHER, Kurt. Transforming HR globally: The center of excellence approach. *Human Resource Planning*, New York, v. 26, n. 2, p. 9-11, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. *Alinhando Estratégia e Competências*. RAE – *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n.1, p. 44-57, jan./mar., 2004.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração da FGV*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUBMAN, Ed. HR Strategy and planning: From birth to business results. *Human Resource Planning*, New York, v. 27, n. 1, p. 13-23, 2004.

GUTHRIE, James; CUGANESAN, Suresh; WARD, Leanne. Extended performance reporting: evaluating corporate social responsibility and intellectual capital management. *Issues in Social and Environmental Accounting*, v. 1, n. 1, p. 1-25, June 2007.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Ralph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate data analysis*. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

- HANSEN, Stephen C.; OTLEY, David T.; VAN der STEDE, Wim A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, v. 15, n. 1, p. 95-116, 2003. <<http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>>.
- HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HOLDER-WEBB, Lori; COHEN, Jeffrey R.; NATH, Ieda; WOOD, David. The supply of corporate social responsibility disclosures among U.S. Firms. *Journal of Business Ethics*, v. 84, n. 4, p. 497-527, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9721-4>>.
- IVANCEVICH, John M. *Human resource management*. 10. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- JÓIA, Luiz Antonio. Medindo o Capital Intelectual. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 54-63, abr.-jun. 2001.
- KANG, Sun-A; KIM, Yong-Shik. Does earnings management amplify the association between corporate governance and firm performance? Evidence from Korea. *The International Business & Economics Research Journal*, v. 10, n. 2, p. 53-66, Feb. 2011.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. São Paulo: Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Medindo o Desempenho Empresarial*, São Paulo: Editora Campus, 2000.
- LI, Jing; PIKE, Richard; HANIFFA, Roszaini. Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. *Accounting and Business Research*, v. 38, n. 2, p. 137-159, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2008.9663326>>.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDEZ José Perez Jr.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.
- PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 37-65, jan./mar. 2003.
- PALTHE, Jennifer; KOSSEK, Ellen Ernst. Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, Bradford, v. 16, n. 3, p. 287-309, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1108/09534810310475532>>.
- PETERAF, Margaret A.; BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, Jun. 2003. <<http://dx.doi.org/10.1002/mde.1126>>.
- QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; McGRATH, Michael. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- ROSS, Andrew; CROSSAN, Kenny. A review of the influence of corporate governance on the banking crisis in the United Kingdom and Germany. *Corporate Governance*, v. 12, n. 2, p. 215-225, 2012. <<http://dx.doi.org/10.1108/14720701211214098>>.
- SKAATES, Marie Anne; SEPPÄNEN, Veikko. Market-oriented resource management in customer relationships. *Qualitative Market Research*, Bradford, v.8, n. 1, p.77, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1108/13522750510575453>>.
- SKINNER, Douglas J. Accounting for intangibles – a critical review of policy recommendations. *Accounting and Business Research*, v. 38, n.3, p. 191-204, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2008.9663332>>.

SORENSEN, James E. The behavioral study on Accountants: a new school of behavioral research in accounting. *Managerial and Decision Economics*, v. 11, n. 5, p. 337-341, Dec. 1990.

SLATER, Robert. *Salvando a IBM* – lições e estratégias de liderança de Lou Gerstner. São Paulo: Makron Books, 2000.

SOTI, Pravesh; GUPTA, Sachindra Kr. Impact of corporate governance on the financial performance of Indian IT companies listed on stock exchanges. *International Journal of Management Research and Review*, v. 3, n. 3, p. 2635-2647, 2013. <<http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2008.9663340>>.

STARK, Andrew W. Intangibles and research – an overview with specific focus on the UK – plus ça change, plus c'est la même chose. *Accounting and Business Research*, v. 38, n. 3, p. 275-285, 2008.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

TODOROVIC, Zdravko; TODOROVIC, Igor. Compliance with modern legislations of Corporate Governance and its implementation in companies. *Montenegrin Journal of Economics*, v. 8, n. 2, p. 309-318, 2012.

ULRICH, D. *Human Resources Champions – The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, USA: Harvard Business School Press, 1997.

_____. Judge me more by my future than by my past. In: ULRICH, Dave; LOSEY, Michael R.; LAKE, Gerry (Ed.). *Tomorrow's HR Management – 48 tough leaders call for change*. New York: John Wiley & Sons, 1997. p. 139-145.