

A CONTROLADORIA NA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO: um fator de competitividade empresarial

Autores:

MARIA THEREZA POMPA ANTUNES

(UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE)

ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

(UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE)

EDGARD KIYOSHI SUZUKI

(UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE)

Resumo:

Pessoas frequentemente são apresentadas como um dos principais fatores na busca por competitividade, porque são detentoras do conhecimento. São apontadas como um dos elementos do Capital Intelectual, um ativo (recurso) que necessita de investimentos, pois tem a capacidade de trazer benefícios econômicos às organizações. Este estudo busca identificar como a Controladoria, por meio dos Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais (SICG), contribui para a competitividade empresarial por meio da mensuração e gestão dos investimentos realizados em Capital Humano em grandes empresas brasileiras. Utilizando estudo de natureza exploratória, com metodologia qualitativa, foram entrevistados 14 gerentes de Controladoria de empresas listadas dentre as 500 maiores do Brasil. Os resultados mostram que os gestores definem Capital Intelectual de forma bastante similar à apresentada na literatura; treinamento e desenvolvimento de pessoas são os investimentos mais frequentemente citados para desenvolvimento de Capital Intelectual. Entretanto, quando questionados sobre o tratamento dado aos valores alocados a ações de treinamento e desenvolvimento, metade dos gestores informou tratá-los como despesas e metade como investimentos, mesmo sob o enfoque da Contabilidade Gerencial. Os resultados sugerem que se esteja vivendo uma fase em que os modelos de Contabilidade Tradicional ainda não foram totalmente abandonados, coexistindo resquícios dos mesmos na visão dos gestores da área de Controladoria.

1. Introdução

A preocupação com competitividade é uma realidade para as organizações que pretendem sobreviver no longo prazo. No campo da gestão grande parte dos estudos contemporâneos é marcada pelo tema, que se caracteriza pela existência de várias abordagens para competição e competitividade (CHO e MOON, 2000).

Nesse contexto, uma teoria que alcançou destaque a partir dos anos 90, face à sua proposta para análise da competitividade em termos de indicadores relacionados a recursos internos da firma, foi a *Resource-based view of firm* (RBV) ou Teoria de Recursos da Firma. Esta teoria traz como pressuposto que a análise da competitividade deve estar focada em fatores internos à firma, que sejam particulares, difíceis de serem copiados ou imitados e, portanto, fonte de vantagem competitiva.

Recursos, de acordo com Barney (2002), são vantagens tangíveis e intangíveis que estão relacionados à firma de uma maneira semipermanente e que a capacitam a gerar e implementar estratégias voltadas para aumentar eficiência e eficácia. Estes recursos podem ser divididos em quatro categorias fundamentais: recursos financeiros, capital físico, capital humano e capital organizacional.

Na abordagem de competitividade baseada em recursos (RBV), os Recursos Humanos (RH) são apresentados como um dos principais fatores na busca por competitividade. É freqüente encontrar-se estudos que apontam pessoas como recursos valiosos, raros, não substituíveis e não imitáveis. Pessoas são consideradas, ao menos no discurso, como capital intelectual, como recurso raro e dificilmente imitável; são vistas como geradoras de valor e, portanto, como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva.

Esta valorização do elemento humano toma mais pulso, ainda, na medida em que se constata que as organizações são cada vez mais dependentes do recurso do conhecimento, inerente ao ser humano. Considera-se que o recurso do conhecimento tenha se tornado fundamental para as sociedades no geral, e para as organizações especificamente, de todos os setores, à medida que os poderes econômicos e produtivos foram se tornando cada vez mais dependentes dos valores intangíveis gerados pelo conhecimento. Assim, a aplicação deste recurso, juntamente com as tecnologias disponíveis, produz benefícios intangíveis para as organizações, benefícios estes usualmente denominados por Capital Intelectual (DRUCKER, 1993; LÉVY e AUTHIER, 1995; BROOKING, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997, QUINN, 1992; STEWART, 1998 e SVEIBY 1998).

O conceito de Capital Intelectual abrange, portanto, elementos intangíveis, tal como o conhecimento detido pelas pessoas que compõem a organização, e mais os intangíveis gerados pela aplicação desse conhecimento, a exemplo das tecnologias desenvolvidas, da capacidade de inovação, da marca, do estilo de gestão, dos processos administrativos, da imagem corporativa, dentre outros que contribuem para a competitividade empresarial (ANTUNES, 2004).

Pelo exposto, pode-se depreender que se é desejável obter vantagem competitiva, os gestores da atualidade devem levar em consideração o investimento em ativos intangíveis, de forma geral, e, principalmente, no recurso humano, que é o gerador de todos os demais recursos intangíveis, de forma a transformá-lo em um capital (Capital Humano) para a organização. No nível do discurso esta proposta é aceita, mas para que a mesma se torne realidade, do ponto de vista da tomada de decisão em relação a pessoas, é preciso ir além; julga-se necessário o desenvolvimento de métodos adequados para mensurar, avaliar e gerenciar esses intangíveis de modo que se possam gerar as informações necessárias, vitais para desenvolvimento e análise da vantagem competitiva obtida com este recurso humano.

De forma geral, a função que se atribui à Contabilidade é a de identificar e registrar os fenômenos que afetam economicamente o patrimônio de uma organização. Todavia, a prática contábil atual, de tratar os gastos em recursos humanos como despesa, em vez de investimentos (em função das limitações impostas pela regulamentação em vigor) pode sugerir que os resultados das empresas não retratam a sua realidade em seus relatórios financeiros; se a força de trabalho representa um potencial de serviços, trazendo rendimentos futuros, isto a caracteriza como um ativo, ou recurso. Assim sendo, entende-se que a Controladoria, vista como a área da empresa responsável por gerar as informações necessárias ao processo de gestão, deve desenvolver formas de mensurar os investimentos realizados no elemento humano, pois estes investimentos têm potencial para trazer benefícios econômicos para as organizações, benefícios estes materializados nos demais ativos intangíveis (Capital Intelectual).

Diante do exposto, neste trabalho pretendeu-se estudar, sob o enfoque da Teoria de Recursos da Firma (*Resource-based view of firm* - RBV), o tratamento que os investimentos em elementos do Capital Intelectual vêm recebendo da Controladoria, em grandes empresas brasileiras, a fim de se investigar a adequação dos Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais (SICG) dessas empresas para a avaliação do retorno sobre o investimento em

Capital Humano. Para tanto, partiu-se da premissa de que os investimentos que os gestores realizam no Capital Humano são frutos de uma estratégia que visa, em última instância, adicionar valor para a empresa e, conseqüentemente, contribuir para a sua competitividade.

Dessa forma, este estudo tem como principal objetivo responder à seguinte questão de pesquisa: Como a Controladoria, por meio dos Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais (SICG), contribui para a competitividade empresarial por meio da mensuração e gestão dos investimentos realizados em Capital Humano em grandes empresas brasileiras? Foram analisados, como objetivos específicos: 1. Buscar o conceito do Capital Intelectual como fator de competitividade junto aos gestores das empresas da amostra; 2. Conhecer os elementos do Capital Intelectual nos quais as empresas da amostra investem; 3. Verificar como esses investimentos estão contemplados no processo de gestão dessas empresas.

2. Referencial Teórico

2.1 Competitividade

De uma forma genérica a competição é vista como a rivalidade entre indivíduos (ou grupos, ou nações) que surge sempre que duas ou mais partes se esforçam por algo que nem todos podem obter. O elemento central da competição, neste caso, é a liberdade dos *traders* usarem seus recursos da maneira como queiram, e trocá-los a qualquer preço que desejem. A competitividade seria o resultado desta competição (STIGLER, In NEWMAN et al., 1998).

Entretanto, verifica-se que há diferentes formas de se analisar competitividade. Por um lado, competitividade é vista como desempenho (competitividade *revelada*), baseada numa ação entre empresa e o ambiente, o que resulta no aumento de sua participação no mercado. Nessa visão, é a demanda do mercado que define a posição competitiva das empresas e a competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza fatores relacionados a preço e a não preço, como qualidade do produto ou serviço, capacidade de diferenciação, dentre outros (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

Por outro lado, competitividade é também vista como eficiência (competitividade *potencial*), como uma forma de trabalhar a relação insumo-produto praticada pelas organizações, obtendo produtos com o máximo rendimento (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995). Nesse conceito quem define a competitividade é o produtor (não o mercado), pois é ele que escolhe as técnicas que utiliza em sua produção, de acordo com as restrições de natureza tecnológica, gerencial, financeira e comercial. A competitividade é vista como uma variável *ex-ante*, ou seja, é um reflexo do grau de capacitação detido pela firma.

As definições acima apresentadas são questionadas pelos próprios autores (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995), vez que as consideram insuficientes para captar a essência do fenômeno, pois analisam comportamentos passados, não dando conta do dinamismo do mercado e da concorrência. Entretanto, os autores discutem que essas definições dão suporte para se pensar a competitividade em termos mais amplos e a apresentam como sendo “a capacidade da empresa de formular, implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentada no mercado.” (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995, p. 3).

Verifica-se que uma grande questão que emerge quando o tema é competitividade, está na análise de indicadores. Em texto de 1989, Haguenuer já sugeria que a indefinição teórica em relação ao conceito levava à criação de diferentes indicadores para competitividade, que variavam dentre o que era considerado desempenho até o que era

considerado eficiência. Como apontado por Ferraz, Kupfner e Haguenauer (1995) as pesquisas feitas em habilidades de gestores, fatores econômicos e crescimento da firma geraram diversos modelos para análise da competitividade em termos de forças e fraquezas, cada uma com ênfase em algum conjunto de indicadores associados a dimensões internas, externas ou ambas, em relação à firma. Fatores como preço e qualidade, fatores de tecnologia, salários e condições gerais de produção, custo financeiro, nível de utilização de recursos, dentre outros, são defendidos como sendo indicadores ou não de produtividade.

A Teoria de Recursos da Firma (*Resource-based view of firm RBV*) veio propor a análise da competitividade em termos de indicadores relacionados a recursos internos da firma. Embora já pudesse ser encontrada desde a década de 1950 em estudos publicados por Selznick e Penrose (apud LOCKETT, 2005), a RBV alcançou destaque a partir dos anos 90. Penrose analisava o crescimento da firma contrariando os modelos econômicos tradicionais, para os quais a firma podia ser apropriadamente modelada como se ela fosse um conjunto de funções de produção relativamente simples (BARNEY, 2002). Uma das contribuições feitas por Penrose para o estudo de competitividade foi estender o conceito de recurso, considerando como tal a gestão de equipes, o grupo de executivos de uma empresa, as habilidades empreendedoras, dentre outros. Considerava que esses recursos fossem fontes adicionais de heterogeneidade da firma. A partir de Penrose, vários estudos vêm sendo feitos com foco na compreensão do que sejam recursos, suas implicações para a *performance* e seu relacionamento com aspectos ambientais relacionados a forças e fraquezas da firma (BARNEY, 2002).

Um dos estudos que mais se destacam em relação aos recursos da firma é o proposto por Barney (1991, 2002) na Teoria Baseada em Recursos (*Resource-based view of the firm – RBV*). O autor baseia-se em dois pressupostos: o primeiro, em consonância com a proposta de Penrose, supõe que a firma pode ser vista como um conjunto de recursos produtivos e que este conjunto varia de firma para firma. Trata-se do pressuposto da *heterogeneidade* do recurso. O segundo pressuposto é de que alguns desses recursos são muito caros para serem copiados ou inelásticos em oferta. Trata-se do pressuposto da *imobilidade* do recurso. A proposta da RBV é que, se esses recursos possibilitam à firma explorar oportunidades ou neutralizar ameaças, então os mesmos são vistos como vantagem competitiva. Dentro desta concepção, o recurso humano se encaixa claramente como um dos recursos da firma que são base de sua competitividade. Está na base do que se denomina Capital Humano.

2.2 Capital Humano e a geração do Capital Intelectual

Pode-se verificar que não obstante proeminentes autores, principalmente Peter Drucker (1974), terem versado sobre o impacto do conhecimento como recurso para a sociedade décadas atrás, não se pode afirmar quando a expressão Capital Intelectual foi, primeiramente, empregada. Historicamente, pode-se verificar a preocupação com o elemento humano, detentor do conhecimento, pois se encontra, em maior abundância, estudos realizados por economistas que, a partir do século XV, tentavam atribuir valor monetário ao ser humano impulsionados por estimar perdas com as guerras e com as migrações. Na seqüência, verifica-se que os estudos direcionaram-se para as organizações, especificamente para a área de gestão e quantificação dos recursos humanos (ANTUNES, 2004).

Os trabalhos em torno do impacto da contabilização dos recursos humanos nas organizações encontram-se em William Farr (1853), Ernest Engel (1883) e Theodor Wiltstein (1867), que desenvolveram métodos para quantificar os recursos humanos, tendo Wiltstein definido o ser humano como bem de capital. Entre os economistas clássicos, Tinoco (1996) aponta Adam Smith e Max Weber como aqueles que deram continuidade aos estudos sobre o

tema em questão. Entretanto, foi neste século que o conceito de recursos humanos, enquanto capital, tomou vulto por meio dos trabalhos desenvolvidos pelos economistas T.W. Schultz e Gary Becker, entre outros (apud ANTUNES, 2004).

Segundo Tinoco (1996), o ser humano é considerado capital para os economistas por possuir capacidade de gerar bens e serviços, por meio do emprego da sua força de trabalho e do conhecimento, que são importantes fontes de acumulação e de crescimento econômico.

Na área da Contabilidade, o tema tem sido tratado, atualmente, sob a denominação de Gestão Estratégica da Contabilidade de Recursos Humanos, tendo-se Eric Flamholtz, Roger Hermanson e Lee Brumet, dentre outros, como os principais pesquisadores estrangeiros. Esses estudos tomaram pulso na década de sessenta em trabalhos que mostraram e evidenciaram a importância das informações contábeis reconhecerem os recursos humanos como impulsionadores e alavancadores dos resultados e, portanto, geradores de impacto na posição do Patrimônio Líquido e do Ativo das Entidades, juntamente com os demais recursos usados no processo produtivo (TINOCO, 1996).

Na atualidade, o Capital Intelectual está diretamente relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e se manterem competitivas, tendo o conhecimento como o principal recurso gerador de todos os demais intangíveis (CRAWFORD, 1994; BROOKING, 1996; STEWART, 1998 e 2001; PABLOS, 2002; LEV, 2001, 2003; 2004; ANTUNES, 2004).

Segundo Lev (2001), o Capital Intelectual é gerado pelos investimentos em três elementos: inovação, desenho organizacional diferenciado e recursos humanos.

Nesse sentido, o elemento humano assume posição de destaque por ser o detentor do conhecimento e passa a não representar simplesmente um custo, mas ser percebido como um ativo (recurso) que necessita de investimentos, pois tem a capacidade de trazer benefícios econômicos às organizações. (DRUCKER, 1974; QUINN, 1992 e CRAWFORD, 1994). Portanto, as empresas investem no desenvolvimento do recurso humano e esperam que esse empregue seus conhecimentos explícito e tácito (Nonaka e Takeuchi, 1997) materializando-os em novos ativos, tais como produtos e serviços diferenciados, infra-estrutura, tecnologias, processos e informações, que trazem vantagens competitivas para as organizações e, conseqüentemente, afetam o seu desempenho contribuindo para a geração de valor.

Com relação aos elementos que compõem o Capital Intelectual observa-se, na literatura, intitulação diferenciada para se denominar esses elementos, tais como: Elementos Intangíveis, Ativos Intangíveis, Recursos Intangíveis e, ainda, Capital Intangível, conforme se pode verificar em Bontis, (2001); Brooking, (1996); Crawford, (1994); Edvinsson e Malone, (1998); Johnson e Kaplan, (1996); Sveiby, (1998) e Lev, (2001; 2003 e 2004).

Nas classificações existentes, encontram-se os elementos de Capital Intelectual associados ao conhecimento e à capacidade de aprendizagem organizacional, à gestão de recursos humanos e, ainda, à tecnologia da informação, à marca, à liderança tecnológica, à qualidade dos produtos, aos clientes, ao *marketing share*, dentre outros (MOURITSEN, BUKH, LARSEN e JOHANSEN, 2002). Uma explicação para esse fato pode estar na própria natureza abstrata desses elementos que são gerados por elementos igualmente intangíveis, onde o conhecimento ora aparece como recurso (insumo), ora como produto de *per se*; além disto, esses elementos são vistos ora isoladamente, ora no conjunto, pois produzem sinergia.

Para fins deste estudo, adotou-se a classificação de Brooking (1996) por entender-se ser a mais adequada, dada a identificação de quatro grupos que, em linhas gerais,

contemplam, operacionalmente, os elementos mais evidenciados nas definições expostas pelos autores anteriormente citados. O Quadro 1 evidencia essa classificação.

O processo de geração do Capital Intelectual nas organizações pode ser ilustrado conforme evidencia a Figura 1. Em linhas gerais, os gestores, orientados pela missão da empresa, investem recursos físicos e financeiros nos recursos humanos da organização e propiciam as condições para o seu desenvolvimento. O recurso humano, por meio de suas habilidades e conhecimentos, gera o recurso do conhecimento. Esse recurso, somado aos recursos físicos específicos mais os recursos financeiros, materializa-se no Capital Intelectual da empresa. Por fim, a interação entre esses ativos, juntamente com a Gestão do Conhecimento praticada pela organização, contribui para a competitividade empresarial afetando o seu desempenho e podendo gerar-lhe um valor econômico a mais.

Quadro 1: Elementos do Capital Intelectual

CAPITAL INTELECTUAL	
Ativos de Mercado	Potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição.
Ativo Humano	Benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
Ativos de propriedade intelectual	Ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como know-how, Segredos industriais, copyright, patentes, design.
Ativos de infra-estrutura	Tecnologias, metodologias e processos empregados como cultura organizacional, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação ao risco, banco de dados de clientes.

Fonte: Adaptado de BROOKING; 1996, p.13-16.

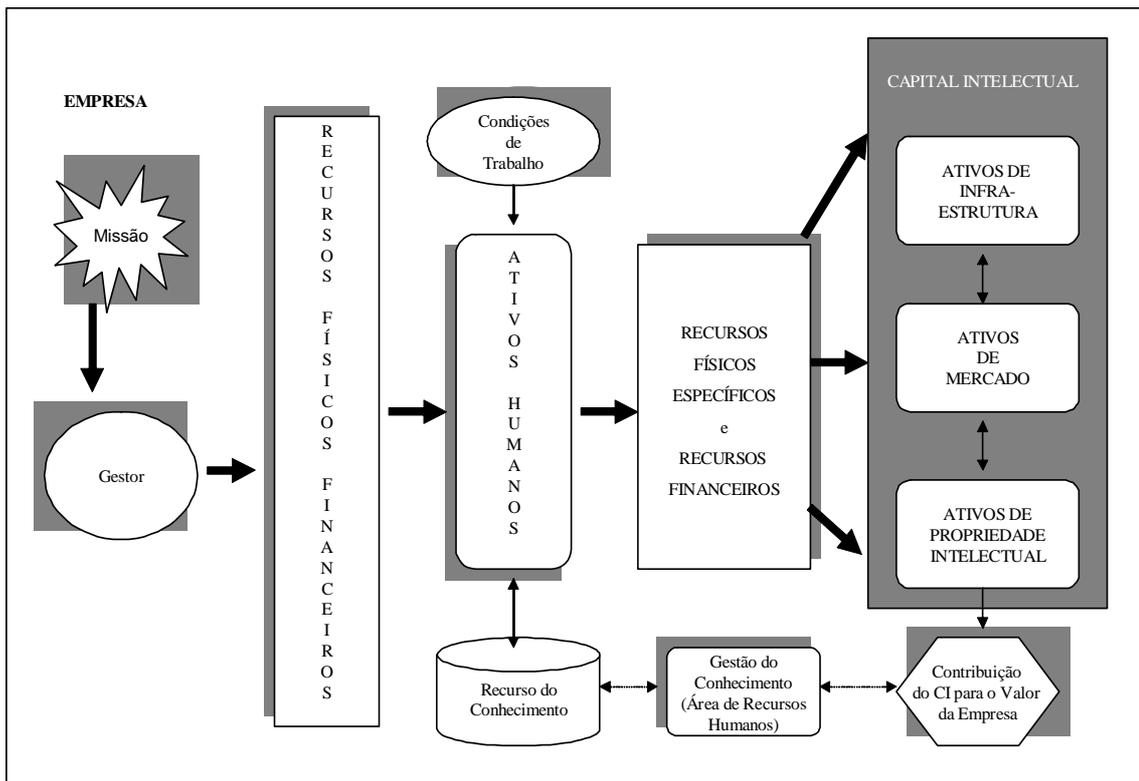


Figura 1- Esquema do processo de geração do Capital Intelectual
 Fonte: ANTUNES e MARTINS, 2005.

A contribuição do Capital Intelectual para a empresa só pode ser visualizada pela alimentação do Sistema de Informação Contábil Gerencial, que deve ser feita pela Controladoria com os dados e informações necessárias para realizar o controle e gestão desses elementos. Dentre essas informações estão àquelas referentes aos gastos e investimentos realizados no indivíduo, provenientes da área de RH, e as informações referentes aos recursos físicos e financeiros necessários, também, para o desenvolvimento dos elementos provenientes de áreas específicas da empresa (ANTUNES e MARTINS, 2005).

2.3 A Controladoria e os Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais

Segundo Iudícibus (1994), a Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade com relação à entidade objeto de contabilização. A informação gerencial contábil reveste-se, portanto, em uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas, sendo que os sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenho de suas empresas (ATKINSON, et al., 2000).

De acordo com Nassh e Roberts (apud NaKAGAWA, 1993), um sistema de informação é uma combinação de pessoas, tecnologias, mídias, procedimentos e controles que propicia canais de comunicações relevantes para o processamento de transações rotineiras de

forma a assegurar as bases para a tomada de decisões inteligentes, chamando a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos (NASH e ROBERTS, apud NAKAGAWA, 1993).

Todavia, Johnson e Kaplan (1996) bem como Martin (2002), advogam a necessidade de que as organizações, para atuarem num ambiente (como o caracterizado nos últimos anos) e atingirem os resultados desejados, não de simular eventos futuros; tais eventos devem contemplar informações que dêem, também, condições preditivas, tendo em vista que um modelo basicamente financeiro não consegue propiciar as informações necessárias para dar apoio à gestão das empresas em suas maiores decisões.

Sob esse enfoque, a Controladoria tem sido identificada como a área da organização responsável pela agregação e disponibilização das informações necessárias ao processo decisório por meio do estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção do Sistema de Informações Contábeis Gerenciais (GUERREIRO 1989; NAKAGAWA, 1993; FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1993; CATELLI, 1999; PELEIAS, 2002).

Dessa forma, Almeida, Parisi e Pereira (1999) e Martin (2002), consideram que a Controladoria apresenta-se como uma evolução natural e alternativa à Contabilidade Gerencial tradicional cuja base conceitual para modelar as informações destinadas aos gestores é inadequada, visto estar voltada para a realização de eventos passados. Os autores, da mesma forma como exposto em Martin (2002), consideram que a moderna Controladoria se faz integrando o modelo explicativo básico da Contabilidade Gerencial, identificando e avaliando variáveis que têm elevado impacto nos resultados das empresas, tais como o valor dos produtos, os fatores ambientais setoriais e sistêmicos, os processos de trabalhos e os recursos tangíveis e intangíveis mobilizados.

Dentre as informações relevantes, mas não contempladas pela Contabilidade Gerencial Tradicional, tem-se os investimentos no elemento humano que, conforme já discutido neste texto, é o Capital Humano que a organização possui para inovar, aprimorar seus processos, negociar com seus clientes e, a partir da soma de todos estes itens, obterem uma vantagem competitiva junto ao seu mercado.

Nesse sentido Tinoco (1996) observa que a Controladoria, por meio da Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos, pode tratar do reconhecimento das pessoas como recurso organizacional e estratégico; considera que informações relacionadas às pessoas são fundamentais para a sobrevivência e a continuidade das entidades, no tempo, com o objetivo destas serem competitivas, em busca da maximização do retorno de investimento em recursos físicos, tecnológicos e humanos. O autor identifica que esta contabilidade envolve os custos incorridos por entidades para recrutar, selecionar, contratar, treinar e desenvolver ativos humanos. Incorpora, também, em decorrência da contratação, do treinamento, da formação e da conservação dos recursos humanos, o reconhecimento do valor que esses recursos proporcionam às entidades e que precisam ser devidamente contabilizados, mensurados, analisados, avaliados e divulgados aos *stakeholders*.

Como forma de avaliação e controle dos investimentos no Capital Humano tem-se os indicadores propostos por Tinoco (1996) e o modelo desenvolvido pelo Grupo Skandia visando à avaliação e mensuração do Capital Intelectual (Edvinsson e Malone, 1998).

Assim sendo, a Controladoria, fazendo uso dos princípios, conhecimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, pode estruturar o sistema de informação gerencial de forma a contemplar as informações necessárias para conduzir as organizações em direção à obtenção da vantagem competitiva.

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo caracteriza-se como do tipo exploratório. Um estudo exploratório é o passo inicial no processo de pesquisa dado ao auxílio que traz à formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Dessa forma, os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo, propiciando uma familiarização com o fenômeno ou obtendo-se nova percepção sobre o objeto de estudo (CERVO e BERVIAN, 2002).

O método de pesquisa utilizado foi o método qualitativo que envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo. A pesquisa qualitativa, portanto, não procura medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados (GODOY, 1995).

A população alvo do estudo foi constituída pelas 500 maiores empresas segundo a Revista Maiores e Melhores, segregadas por ramo de atividade (indústria, comércio e prestadoras de serviço), em nível nacional. A amostra inicial foi composta pelas 150 maiores empresas classificadas em função do volume de vendas referente ao exercício de 2005, por ramo de atividade. A amostra final foi composta por 14 empresas selecionadas da população alvo, tendo em vista a disposição dos gestores em participar da pesquisa, caracterizando-se, portanto, como uma amostra de conveniência e de tamanho suficiente para o método de pesquisa adotado e propósitos do estudo.

Os dados foram coletados por meio de entrevista pessoal com os gerentes de Controladoria, ou área afim, das empresas alvo de estudo, tendo como base um roteiro de entrevista contendo questões abertas e fechadas. As questões fechadas foram utilizadas para caracterizar a empresa e os respondentes e as questões abertas para buscar o entendimento dos gestores sobre o conceito de Capital Intelectual e identificar o enquadramento dado a esses elementos no processo de gestão das empresas.

Neste estudo, foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo para proceder à análise das respostas dadas durante as entrevistas, tendo como base os objetivos específicos estabelecidos (BARDAN, 1977). Para a determinação de frequências e demais inferências estatísticas realizadas a partir dos dados colhidos em escalas categóricas foi utilizado o *software* estatístico SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*, versão 10.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

A amostra final foi composta por 14 empresas de capital aberto em que se verifica uma predominância do controle acionário de capital brasileiro. Desse total, 9 empresas são do ramo de serviços, 4 do ramo da indústria e 1 do ramo do comércio. Essas empresas encontram-se distribuídas em 10 diferentes setores de atividade na seguinte forma: Distribuição de Energia Elétrica (2 empresas); Telecomunicações (2 empresas); Serviços de Saúde (1 empresa); Serviços de Saúde (2 empresas); Indústria Metalúrgica (1 empresa); Indústria de Alimentos (2 empresas); Serviços de Transporte (1 empresa); Mineração (1 empresa); Comércio Atacadista de Vestuário (1 empresa) e Serviços de Importação/Exportação (1 empresa).

Pode-se verificar que a amostra é composta basicamente por empresas nacionais, de setores diferenciados contemplando maior quantidade de empresas que atuam na prestação de serviços. Apesar do recurso do conhecimento ser considerado fator de competitividade para

todos os tipos de empresa, tem-se predominância de empresas nas quais o conhecimento é o recurso fundamental, visto que o serviço consome e disponibiliza conhecimento.

Quanto à função dos respondentes, pode-se verificar que são 9 *controllers*, 3 são contadores e 2 são superintendentes financeiros. Com relação à formação acadêmica, pode-se verificar que 9 gestores são formados em Ciências Contábeis, 3 em Administração de Empresas, 1 em Economia e 1 em Sistemas de Informações e que todos possuem um curso de especialização em nível *lato sensu* nas áreas de finanças, gestão ou controladoria.

Dessa forma, teve-se acesso a profissionais respondentes cujo perfil está em consonância com os objetivos do estudo, pois o ambiente desta pesquisa é a controladoria ou área contábil/financeira das empresas, tendo em vista que não há uma uniformidade na distribuição das funções nas empresas, e era desejável que os respondentes tivessem formação acadêmica compatível com sua função profissional.

Objetivo Específico 1: Buscar o conceito do Capital Intelectual junto aos gestores das empresas da amostra.

A fim de atender ao objetivo específico proposto foi perguntado aos gestores qual é o entendimento que possuem sobre o Capital Intelectual de forma a verificar a percepção dos gestores sobre a contribuição do Capital Intelectual para a geração de um diferencial competitivo para a organização.

O Quadro 2 apresenta na íntegra o conceito de Capital Intelectual segundo os gestores das empresas da amostra.

A análise do conteúdo das respostas dos gestores permite verificar que todos identificaram o conhecimento como elemento propulsor do Capital Intelectual apontando como necessário, para tanto, os investimentos em treinamento, desenvolvimento e capacitação das pessoas. Alguns gestores incluíram, também, os elementos intangíveis gerados pelo conhecimento, tais como: know-how, conhecimento de mercado, tecnologia, processos e clientes. Mas, de fato, o que todas as respostas evidenciam é que o Capital Intelectual é o conhecimento gerado pela organização por meio dos investimentos nas pessoas e que esses investimentos agregam valor ao negócio.

Conseqüentemente, verifica-se que está explícito em todas as respostas, a exceção da resposta do gestor da empresa 3, o entendimento do Capital Intelectual como gerador de vantagem competitiva para as suas empresas. Isso pode ser verificado por meio das expressões que se encontra em negrito no texto (Quadro 2).

Por último, vale ressaltar que a apresentação dos conceitos de forma bastante similar aos da literatura não causa nenhuma surpresa, visto as características pessoais dos gestores anteriormente identificadas. Ou seja, trata-se de uma amostra composta por profissionais qualificados na área do desenvolvimento do tema o que, portanto, legitima as suas informações.

Quadro 2 - Conceito de Capital Intelectual para os gestores das empresas

Empresa	Conceito
E 1	O Capital intelectual está vinculado diretamente aos colaboradores de uma entidade, conhecimentos, técnica para desenvolvimento das atividades, conhecimento técnico para solução de problemas .
E 2	O Capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa diferenciando do capital financeiro (equipamentos, dinheiro, propriedades, etc.), ou seja, é o capital que existe, mas não se pode ver. Trata-se de investimentos com treinamento e desenvolvimento de pessoas, investimento em tecnologia da informação e inovações tecnológicas (invenções) proporcionando assim vantagens competitivas no mercado .
E 3	A acumulação de conhecimentos em todos os focos da empresa, como tecnologia da informação, negócio,

	processos, clientes, administração.
E 4	Capital intelectual são todos os conhecimentos gerados dentro de uma organização, sejam eles, formalizados ou não, e que gera um impulsionamento e valor agregado ao negócio.
E 5	São os conhecimentos, informações, experiências de uma organização atualmente são fatores responsáveis pela competitividade de uma empresa.
E 6	Conjunto de elementos, tais como, know-how, treinamento, capacitação, e conhecimento de mercado que ajudam a agregar um determinado valor a um produto ou serviço de uma empresa.
E 7	Capital Intelectual é o somatório de todas as competências dos seus profissionais, competências essas que trazem à empresa um diferencial competitivo. Esse Capital Intelectual, portanto, é apropriado, de alguma forma, pela empresa, mas ela contribui decisivamente no desenvolvimento e/ou aprimoramento dessas competências, por meio de treinamentos, incentivos, remuneração, ambiente de trabalho adequado.
E 8	É o investimento em treinamento, qualificação e tecnologia para tornar os colaboradores mais preparados e capacitados para exercerem suas funções dentro da empresa.
E 9	Capital intelectual entendendo como sendo o ativo intangível da empresa , como habilidades individuais, know-how entre outros.
E 10	São as habilidades capazes de gerar valor econômico para uma entidade.
E 11	O Capital Humano é de fato o maior valor de uma organização. Preço e qualidade teoricamente todas as empresas possuem, mas as pessoas é que fazem a diferença para que esta empresa seja o diferencial em um mercado competitivo e dinâmico.
E 12	Todo o conhecimento e experiência adquirida que agrega valor ao produto e/ou empresa e que normalmente são classificados como intangíveis.
E 13	É a combinação de Ativos Intangíveis, oriundas das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento: Consultoria em recursos humanos, recrutamento e seleção, avaliações psicológicas, treinamento e desenvolvimento de pessoal e diagnóstico.
E 14	Investimento nos seus funcionários a fim de obter melhores resultados nas tomadas de decisões e também em seus produtos e marcas.

Objetivo Específico 2: Identificação dos elementos do Capital Intelectual que recebem investimentos.

A fim de se identificar em quais elementos do Capital intelectual os gestores da amostra consideram que suas empresas investem, baseou-se na classificação de Brooking (1996). Portanto, os elementos citados foram agrupados em categorias por similaridades aos 4 grupos de ativo identificados pela autora. O objetivo subjacente a esta questão está na possibilidade de comparação entre os investimentos realizados e a atribuição de indicadores para avaliar tais investimentos. A Tabela 1 exibe os resultados.

Tabela 1: Elementos que caracterizam o Capital Intelectual

	Elementos	Frequência bruta
ATIVO HUMANO	Treinamento e Desenvolvimento de pessoas	18
ATIVOS DE MERCADO	Qualidade do Produto	13
	Marca	07
	Imagem	11
	Relacionamento com clientes	12
	Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos	06
ATIVOS DE INFRA-ESTRUTURA	Tecnologia de Informação e processos	11
	Inovações tecnológicas	09
ATIVOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL	Patentes	02
	Pesquisa e Desenvolvimento de Sistemas de Informações	06

A análise dos resultados permite verificar que, coerentemente com as respostas contidas no Quadro 2, o investimento mais frequentemente citado foi em treinamento e

desenvolvimento de pessoas, seguido pelos investimentos na qualidade do produto, relacionamento com clientes e em tecnologia de informação e processo.

Objetivo Específico 3: Verificar como os investimentos do Capital Intelectual estão contemplados no processo de gestão das empresas.

A fim de se atender a este objetivo, primeiramente apresentaram-se aos gestores alguns indicadores elaborados para a avaliação dos investimentos em ativos intangíveis, baseado em Tinoco (1996) e Edvinsson e Malone (1998). Na seqüência, foi-lhes perguntado qual é o tratamento dado aos gastos com o Capital Humano e, por último, como é feita a divulgação desses investimentos e de seus retornos ao público externo.

A Tabela 2 apresenta os indicadores que as empresas utilizam para avaliar os investimentos em Capital Intelectual.

Tabela 2: Indicadores para avaliar investimentos em Capital Intelectual

Indicadores	Freqüência
Despesas de Treinamento / Empregados (\$)	10
Valor de Mercado / Empregados (\$)	3
Lucro / Empregado (\$)	9
Receita de Novos Clientes / Receita Total (%)	7
Despesas com TI / Despesas Administrativas (%)	5
Receitas Resultantes de Novos Negócios (\$)	8
Retorno sobre o Ativo Líquido resultante da atuação em Novos Negócios (\$)	3
Ativo total / Empregado (\$)	7
Despesas com treinamentos e cursos / Novos projetos ou produtos	7
Outros	2

A análise dos dados contidos na Tabela 2 permitiu verificar que todas as empresas possuem indicadores para avaliar os investimentos em Capital Intelectual. O indicador mais utilizado foi o Despesa de Treinamento/Empregados, identificado por 10 dos 14 gestores. O segundo mais utilizado foi Lucro/Empregados, identificado por 9 gestores, seguido por Receita resultante de novos negócios, identificado por 8 gestores.

Pode-se verificar que esses resultados estão em concordância com a identificação do elemento humano como um dos elementos do Capital Intelectual que mais recebe investimentos. Verifica-se, também, que apenas 2 respondentes da amostra informaram que utilizam seus próprios indicadores, pois mencionaram a opção outros. Portanto, os resultados sugerem que nas empresas da amostra existe um controle dos investimentos realizados no Capital Humano e nos demais ativos gerados pelo conhecimento.

A Tabela 3 apresenta a classificação dos recursos direcionados para o Capital Humano, se despesa/custo ou investimento, tendo como referência a prática da Contabilidade Gerencial.

Tabela 3: Classificação dos recursos direcionados para Capital Humano

Classificação	Freqüência	%
---------------	------------	---

Despesa	7	50,0%
Investimento	7	50,0%
Total	14	100,0%

Pode-se observar que muito embora 100% dos gestores tenham afirmado que o elemento humano é o maior receptor de investimentos em Capital Intelectual, as respostas dadas quando questionados sobre o tratamento dado pela contabilidade a esses gastos não está em concordância, pois 50% dos gestores informaram tratar como despesas e os outros 50% como investimentos, mesmo sob o enfoque da Contabilidade Gerencial.

Esses resultados sugerem que, conforme exposto no início do texto, reconhece-se a importância do elemento humano como gerador de vantagem competitiva, mas o mesmo ainda não é tratado, na prática, como recurso e, como tal, ativo passível de receber investimentos.

Por fim, a Tabela 4 apresenta a frequência dos meios utilizados para a divulgação das informações referentes aos investimentos realizados no Capital Humano. Nesta Tabela 4 foram apresentados dados em termos percentuais apenas para que o leitor possa averiguar, com maior rapidez, a dimensão dos dados (pode-se discutir que dado o tamanho da amostra os percentuais não sejam a melhor forma de expressar resultados).

Tabela 4: Meios de Divulgação dos Investimentos em Capital Humano

Divulgação	Meios de Divulgação									
	Balço Social		Rel. ADM		Site da Empresa		Outros			
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Sim	6	42,9%	5	83,3%	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%
Não	8	57,1%	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	14	100%	5	83%	4	67%	2	33%	0	0%

A análise dos dados contidos na Tabela 4 demonstra que em 57,1% das empresas, ou seja, oito dentre as empresas pesquisadas, não tem como política divulgar as informações sobre investimentos em Capital Humano. As demais empresas que divulgam, utilizam o Balço Social como principal instrumento de divulgação para o público externo.

A análise conjunta dos resultados apresentados nas Tabelas 2, 3 e 4 sugere que os gestores da amostra percebem o Capital Humano como gerador dos demais ativos intangíveis, investem nesse Capital e utilizam alguns indicadores para acompanhar e mensurar esses investimentos. Todavia, a metade dos gestores ainda percebe o Capital Humano como despesa/custo e que a maior fonte de divulgação ao público externo dá-se por meio do Balço Social, um relatório de divulgação não obrigatório de acordo com a regulamentação atual, mas que tem sido muito empregado por empresas de todos os setores.

5. Considerações Finais

Admitir-se o conhecimento como um recurso econômico impõe novos paradigmas na forma de valorização do ser humano e na forma de avaliação das organizações, pois esse conhecimento produz benefícios intangíveis que impactam sua estrutura e que alteram seu valor. A esse conjunto de elementos intangíveis denominou-se Capital Intelectual, tendo como fator gerador o conhecimento inato ao elemento humano.

Sob esse enfoque, o presente artigo teve por objetivo principal verificar o tratamento que os investimentos em elementos do Capital Intelectual vêm recebendo da Controladoria, em grandes empresas brasileiras, a fim de se investigar a adequação dos Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais (SICG) dessas empresas para a avaliação do retorno sobre o investimento em Capital Humano.

Em suma, considerando-se as limitações inerentes aos estudos exploratórios realizados por meio do método qualitativo de análise de dados, a análise das respostas sugere que nessas empresas os Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais contribuem para a realização da gestão de alguns dos elementos do Capital Intelectual, principalmente quando relacionado ao elemento humano, pois existem indicadores aplicados para a gestão desses investimentos, muito embora se tenha observado que em metade das empresas investigadas esses investimentos são tratados como despesas. Esse resultado pode ser atribuído à novidade do tema cujo enfoque de investimento requer uma mudança de paradigma de gestão e, futuramente, quem sabe, da própria legislação societária. Os resultados sugerem que se esteja vivendo uma fase em que os modelos de Contabilidade Tradicional ainda não foram totalmente abandonados, coexistindo resquícios dos mesmos na visão dos gestores.

Portanto, pretendeu-se contribuir para a discussão que se faz em termos da gestão dos investimentos realizados em Capital Humano em grandes empresas brasileiras. Como forma de aprofundar esse estudo sugere-se como tema para futuras pesquisas a aplicação de um questionário similar na área de Recursos Humanos de forma a verificar-se a adequação da Contabilidade às atividades da área de Recursos Humanos e vice e versa.

Referências Bibliográficas

ANTUNES, Maria Thereza P. A influência dos investimentos em Capital Intelectual no desempenho das empresas: um estudo baseado no entendimento de gestores de grandes empresas brasileiras. **Tese** (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, Eliseu. Gerenciando o Capital Intelectual: uma abordagem empírica baseada na Controladoria de grandes empresas brasileiras. In: **XII Congresso Brasileiro de Custos**. Florianópolis, 2005.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER Rajiv D.; KAPLAN Robert S.; YOUNG S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.

BARNEY, Jay. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. Ed. New Jersey: Prentice Hall. 2002.

BONTIS, Nick. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Review**, United Kingdom, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001.

BROOKING, Annie. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thompson Publishing, 1996.

CATELLI, Armando. (Org.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo : Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

CHO, Dong-Sung, MOON, Hwy-Chang. **From Adam Smith to Michael Porter – evolution of competition theory**. World Scientific . Asia-Pacific Business Series. V. 2. 2000.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo : Atlas, 1994.

DRUCKER, F. Peter. **Uma era de descontinuidade**. 2 ed. Trad. Brandão Azevedo. Rio de Janeiro : Zahar, 1974.

_____. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1993.

EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo : Atlas, 1993.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo: Makron Books, 2000.

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. **Tese** (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo. São Paulo, 1989.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração da FGV**, São Paulo, v. 35, nº2, p. 57-63, mar-abr, 1995.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial** - São Paulo: Atlas, 1998.

JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **A relevância da contabilidade de custos**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

LEV, Baruch. Measuring the value of Intellectual Capital. **Ivey Business Journal**. New York, march / abril, p. 16 – 20, 2001.

_____. Remarks on the measurement, valuation and reporting the intangible assets. **Economic Policy Review**, p. 17 – 22, september, 2003.

_____. Sharpening the intangibles edge. **Harvard Business Review (HBR) Spotlight**, p. 109 – 116, June, 2004.

LÉVY, Pierre e AUTHIER, Michel. **As árvores de conhecimentos**. São Paulo: Escuta, 1995.

LOCKETT, Andy. Edith Penrose's legacy to the resource-based view. **Management and Decision Economics**. Mar 2005. Vol. 26, n. 2, pp 83-98.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças, FIPECAFI/FEA/USP**. São Paulo, n.28, p. 7 - 28, jan./abr. 2002.

MOURITSEN, J., BUKH, P.N., LARSEN, H.T., JOHANSEN, M.R. Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. **Journal of Intellectual Capital**, Denmark, v. 3, n. 1, p. 10-29, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**. São Paulo : Atlas, 1993.

NEWMAN, P.; EATWELL, J.; MILGATE, M. **The new palgrave a dictionary of economics**. London: Macmillan, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PABLOS, Patricia Ordóñez. Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and Middle East. **Journal of Intellectual Capital**, Denmark, v. 3, n. 3, p. 287-302, 2002.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**. São Paulo : Saraiva, 2002.

QUINN, James Brian. **Intelligent enterprise**. New York: The Free Pres, 1992.

STEWART, Thomas A **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das Empresas**. 12ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **The wealth of knowledge: intellectual capital and twenty-first century organization**. New York : Currency Book, 2001

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos. **Tese** (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.