

RECURSO OU CAPITAL HUMANO? UMA QUESTÃO IMPORTANTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA ÁREA DE RH

Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Paula Cristina Brito da Silva
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

RESUMO

Até recentemente, as pessoas eram consideradas Recursos Humanos (RH) e a área responsável por sua gestão não era considerada estratégica. Isto vem mudando. Nos últimos anos espera-se que as políticas e práticas de RH se ajustem tanto à estratégia do negócio (ajuste interno) quanto ao contexto no qual a organização se insere (alinhamento externo). Pessoas são consideradas um tipo especial de Capital que gera vantagem competitiva, mas há dificuldades para avaliar a contribuição desse tipo de Capital ao negócio. Este estudo, de natureza exploratória, busca identificar a percepção de gestores da área de Contabilidade em relação ao desenvolvimento de metas e de indicadores de desempenho relacionados à área de RH e que possam ser considerados *proxies* para mensuração do Capital Humano. O estudo, de natureza qualitativa, baseou-se em seis entrevistas semi-estruturadas feitas com gestores (analistas SR, *controllers* e diretor) da área de Contabilidade de empresas de grande porte situadas no Estado de São Paulo, todas listadas dentre as 500 maiores empresas (*ranking* da Revista Exame). Os resultados mostram que o conceito de Capital Humano ainda não está claro para esses profissionais e que os indicadores de desempenho tradicionalmente apresentados pela área de RH não conseguem captar o valor do Capital Humano.

Introdução

Cada vez mais, pessoas são consideradas, ao menos no discurso, ora como parte do capital das empresas, ora como recurso raro e dificilmente imitável. Analisando-se parte da literatura sobre Gestão de Pessoas (ASHTON, HAFFENDEN e LAMBERT, 2004; IVANCEVICH, 2007), sobre Competitividade (BARNEY, 2002), sobre Capital Intelectual (ANTUNES e MARTINS, 2007; JOIA, 2001; STEWART, 1998; BROOKING, 1996) ou sobre indicadores de Capital Humano (HOLDER-WEBB, COHEN, NATH e WOOD, 2008, p. 498; LI, PIKE e HANIFFA, 2008, P. 137; STARK, 2008, p. 275; GUTHRIE, CUGANESAN e WARD, 2007, p. 3) pode-se observar que há um consenso dentre os autores sobre a importância das pessoas para a execução dos objetivos da organização. O problema, entretanto, está na forma de medir esta contribuição.

As empresas desenvolvem sistemas de mensuração de desempenho porque estes permitem que se faça o acompanhamento da implementação da sua estratégia (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008). Nesses sistemas há informações financeiras e não financeiras. As informações oriundas da área de RH são predominantemente não financeiras; nem sempre refletem os fatores críticos de sucesso da estratégia de RH em relação à estratégia geral da empresa, nem fornecem uma visão ampla da contribuição das pessoas ao negócio.

Estudo desenvolvido por Coda, Cesar, Bido e Louffat (2009) mostra que a relevância atribuída à área de Recursos Humanos para o sucesso futuro da organização não corresponde à percepção que as pessoas têm em relação à capacidade instalada da área. Os autores sugerem que isto esteja associado à forma como a área mensura o seu desempenho e o divulga para o público interno e externo à mesma. Indicadores da área de RH não são percebidos como indicadores de Capital Humano e os produtos da área de RH, intangíveis, são valiosos,

mas os sistemas contábeis tradicionais não captam o valor criado por esse tipo de ativo (LI, PIKE e HANIFFA, 2008). Partindo-se dessa premissa, este estudo traz como questão de pesquisa: qual é a percepção que profissionais da área de Contabilidade têm em relação à mensuração dos resultados de ações da área de RH como *proxies* para mensuração do Capital Humano? Buscando responder essa questão, esta pesquisa tem como objetivo geral: identificar a percepção de gestores da área de Contabilidade em relação ao desenvolvimento de metas e de indicadores de desempenho relacionados à área de RH e que possam ser considerados *proxies* para mensuração do Capital Humano. Como objetivos específicos têm-se: 1. Identificar como os gestores da área de Contabilidade percebem a relação entre o Capital Humano, a área de Recursos Humanos e o desempenho da empresa; 2. Identificar como os gestores da área de Contabilidade evidenciam os gastos realizados com ações relacionadas ao Capital Humano; 3. Identificar quais são os indicadores considerados viáveis, pelos gestores da área de Contabilidade, para mensuração e acompanhamento das ações da área de RH; 4. Identificar qual é a percepção dos gestores da área de Contabilidade sobre o seu papel na avaliação do valor gerado pelas pessoas à organização. O estudo, de natureza qualitativa, pretende avançar em relação a outros estudos desenvolvidos sobre o tema (CESAR, ANTUNES, LUCAS e GOMES, 2008; ANTUNES e CESAR, 2007), pois busca a visão particular de profissionais que atuam na área de Contabilidade. Os resultados podem contribuir para o aprimoramento dos Sistemas de Mensuração de Desempenho da área de Recursos Humanos, especialmente nas informações não financeiras, habituais em sistemas dessa área.

Uma breve discussão sobre estratégia

Estratégia, no ambiente empresarial, pode ser vista como: uma forma de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve o profundo conhecimento do negócio e a verificação sistemática de tendências (OLIVEIRA, HERNANDEZ e SILVA, 2002); a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000); um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005). Há muitas outras definições, até porque o conceito se modifica ao longo do tempo; entretanto, pode-se dizer que a administração estratégica seja um processo contínuo e integrado que tem como objetivo manter uma organização como um conjunto adequadamente integrado a um ambiente (CERTO, PETER, MARCONDES e CESAR, 2005; WHITTINGTON, 2002).

Na área de Recursos Humanos (RH) a discussão sobre estratégia aparece com maior ênfase no final da década de 1980 (FLEURY e FLEURY, 2004). Nos últimos anos, as mudanças de enfoque para a atuação da área de RH têm tido muitos defensores (dentre eles: GUBMAN, 2004; BOXALL e PURCELL, 2003; EFFRON, GANDOSSY e GOLDSMITH, 2003; CAKAR, BITITCI e MacBRYDE, 2003; EVANS, PUCIK e BARSOUX, 2002; BARON e KREPS, 1999; ULRICH, 1997a). Estudos nessa área apontam que as competências e a motivação das pessoas são fonte das competências essenciais das organizações. Entretanto, essas são recursos intangíveis, que em comparação aos recursos tangíveis, são vistos como uma fonte superior e mais potente de competências essenciais (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005).

O desafio que se apresenta para os gestores das áreas de RH e de Contabilidade está no desenvolvimento de indicadores que capturem a contribuição desse tipo de ativo intangível, refletindo as ameaças e oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial. (OLIVEIRA, HERNANDEZ e SILVA, 2002). Como afirmam Anthony e Govindarajan (2008, p. 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”.

Competitividade, estratégia e gestão de pessoas

Quando se fala em pessoas como recursos intangíveis (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005) vê-se esses recursos como sendo internos à firma e fonte de vantagem competitiva, no sentido de serem essenciais para a concretização da estratégia da organização. Uma teoria que dá respaldo a esta argumentação é a Teoria Baseada em Recursos (RBV – *Resource-Based View*). Nesta abordagem os recursos são definidos como vantagens tangíveis e intangíveis que estão relacionadas à firma de uma maneira semi-permanente e que a capacitam a gerar e implementar estratégias voltadas para aumentar eficiência e eficácia (SKAATES e SAPÄNNEN, 2005; BARNEY, 1991, 2002). Estes recursos podem ser divididos em quatro categorias fundamentais: recursos financeiros, capital físico, capital humano e capital organizacional. A vantagem competitiva depende da transformação dos mesmos em capacidades, diferentes atividades desenvolvidas para gerar valor. No modelo proposto por Barney (2002) esses recursos devem ter algumas características para se converterem em vantagem competitiva: ser Valioso (V- os recursos e as capacidades da firma possibilitam que a mesma responda às ameaças e oportunidades do ambiente?), Raro (R - o recurso é controlado apenas por uma pequena quantidade de firmas concorrentes?), Inimitável (I - as firmas que não têm o recurso têm um custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?) e Organizado (O - as políticas e procedimentos da firma estão organizados para explorar esses seus recursos que são valiosos, raros e inimitáveis?). Assim, pessoas são consideradas um dos recursos competitivos da empresa apenas se atenderem principalmente ao quesito de *imperfeita mobilidade* proposto por Peteraf (1993), que prevê que os recursos tenham um valor dentro de uma determinada empresa, sendo este valor muito superior ao valor auferido por outros usos que possam ser feitos do mesmo recurso por outras firmas.

Indicadores de desempenho

A necessidade premente de construir capacidades competitivas de longo alcance exige informações que não são obtidas com o modelo tradicional de contabilidade financeira, que não fornecem orientações adequadas para as decisões que devem ser realizadas hoje e amanhã, para criar valor financeiro futuro e agregar valor à empresa. Visando preencher essa lacuna, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta que permite o alinhamento dos indicadores de diferentes áreas da empresa, tendo em vista o acompanhamento da implementação da estratégia do negócio. O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes, porém integradas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997). A perspectiva de *aprendizado e crescimento* é a que mais se aproxima da gestão de pessoas, vez que identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo; envolve aspectos de Tecnologia da Informação e de Gestão de Pessoas, com ações relacionadas ao aprendizado, à motivação, à cultura, dentre outras (KAPLAN e NORTON, 1997). Esses indicadores, em sua maior parte qualitativos, não refletem o potencial das pessoas como geradoras de valor futuro, não ajudam a compreender a contribuição dos funcionários ao cliente, ao acionista, ao futuro, à estratégia, ao serviço, aos processos internos, à liderança tecnológica, ao aprendizado e nem à inovação (OLIVEIRA, HERNANDEZ e SILVA, 2002; PACE, BASSO e SILVA, 2003).

Apesar da dificuldade de mensuração, o valor gerado pelas pessoas precisa ser mensurado principalmente nas empresas que dependem intensamente do Capital Intelectual como fonte de vantagem competitiva (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; STEWART, 1998; BROOKING, 1996). O Capital Humano é parte do Capital Intelectual (EDVINSSON e

MALONE, 1998) mas, diferente dos demais elementos que compõem o Capital Intelectual, pessoas não pertencem à empresa e seu Capital não pode ser por ela negociado.

Abre-se assim uma discussão: faz-se gestão de Recursos Humanos (raros, valiosos, inimitáveis) ou de Capital Humano (ativos intangíveis)? A diferença não é apenas retórica. A gestão de Recursos Humanos preocupa-se com a organização das pessoas no ambiente de trabalho. O foco de mensuração está voltado para indicadores de desempenho associados à eficácia de ações que ajudem a empresa a implementar sua estratégia. Uma decisão de *outsourcing*, por exemplo, pode ser estratégica em termos de gestão de RH, mas não é uma ação de mensuração do Capital Humano de uma organização. Quando se fala em Capital Humano o foco é mais amplo; busca-se analisar os custos de captação e de desenvolvimento desse tipo de Capital, de remuneração do mesmo, e avaliar os resultados gerados pelos investimentos feitos nesse Capital. Tradicionalmente, o gestor da área de Contabilidade pode informar o valor da folha de pagamento, mas não o custo de substituição das competências dos funcionários e, menos ainda, se essas competências estão sofrendo valorização ou depreciação. O gestor de Recursos Humanos pode saber quanto a empresa gasta com treinamento formal, mas não sabe quanto de aprendizado o treinamento realmente gerou.

Metodologia

Classificação do estudo: Enquanto abordagem, este estudo é de natureza qualitativa (GODOY, 1995), visando compreender as relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações. Segundo o objetivo geral, a pesquisa enquadra-se como exploratória (GIL, 1995; CERVO e BERVIAN, 2002; DIEHL e TATIM, 2004) pois tem por finalidade buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Enquanto procedimento técnico, o estudo se caracteriza como pesquisa de levantamento, pois se faz o questionamento direto das pessoas cujas visões se desejam conhecer (CERVO e BERVIAN, 2002).

População e amostra: A população alvo do estudo é constituída por profissionais da área de Contabilidade de empresas multinacionais de grande porte que estão dentre as 500 maiores empresas do Brasil conforme lista divulgada pela Revista Exame, sendo duas de origem brasileira (A e B) e quatro internacionais (C, D,E e F) . O procedimento de amostragem foi não probabilístico, gerando-se uma amostra de cinco elementos (gestores da área de Contabilidade), selecionada por conveniência: A (*controller* – holding da área de transportes aéreo e terrestre); B (*controller*, construtora de grande porte); C (analista SR – indústria farmacêutica); D (analista SR, empresa de desenvolvimento e implantação de softwares); E (diretor para América Latina de empresa da área financeira); F(gerente de área tributária de indústria automobilística). Embora não se possa dizer que a visão dessa amostra possa representar o universo de gestores de Contabilidade, a posição que eles ocupam no cenário empresarial brasileiro é de destaque. **Coleta de dados:** Os dados são primários, tendo sido colhidos diretamente junto aos respondentes, em entrevistas semi-estruturadas conduzidas de forma presencial pelos autores do estudo. Apresenta-se no Quadro 1 o roteiro das questões que foram apresentadas aos entrevistados e no Quadro 2 alguns indicadores quantitativos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros para aferir resultados do valor gerado pelo Capital Humano ou do desempenho da área de RH (CESAR, ANTUNES, LUCAS e GOMES, 2008). **Tratamento dos dados:** Para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo dentro das categorias pré-estabelecidas (BARDIN, 1977), de acordo com os objetivos específicos do estudo.

Quadro 1 – Roteiro de questões apresentadas aos entrevistados

Dizem por aí: a vinculação direta entre Capital Humano e resultados financeiros não é imediatamente evidente na contabilidade. O que o Sr (a) acha disso? Como é essa situação na empresa em que o Sr (a) atua?

No Sistema de Controle Gerencial da empresa em que o Sr(a) trabalha há metas relacionadas ao Capital Humano? Quais são? Quem as determina?

Qual a relação existente entre a estratégia empresarial e a estratégia de RH em sua empresa?

Quais são os principais vetores de desempenho (indicadores) das metas relacionadas ao Capital Humano na empresa em que o Sr (a) atua?

Como é medido o progresso em relação a essas metas?

Em sua opinião, quais funções da área de RH contribuem para o alcance das metas relacionadas ao Capital Humano? De que forma contribuem?

Em sua empresa, as áreas de RH e de Contabilidade têm alguma atuação em conjunto para a avaliação do Capital Humano? Como isto ocorre?

Olhando a lista de indicadores abaixo, por favor, verifique se alguns deles já estão sendo utilizados para a avaliação do Capital Humano em sua empresa.

Quadro 1 – Roteiro de questões apresentadas aos entrevistados (cont.)

Dentre os que não estão sendo utilizados, quais o Sr. consideraria que fossem importantes para a avaliação do Capital Humano em sua empresa?

O senhor considera que seria viável uma empresa implantar esses indicadores que o senhor assinalou?

Como é evidenciado o Capital Humano em sua empresa? Vocês têm relatórios específicos para isto?

Quadro 2 – Indicadores de desempenho propostos para aferir resultados do valor gerado pelo Capital Humano ou do desempenho da área de RH

Dimensão 1 - Indicadores relacionados às ações da área de RH (Práticas de RH)
Despesas de treinamento/Empregados
Novos produtos ou serviços em desenvolvimento/Despesas com treinamentos e cursos
Recursos investidos seleção /Colaboradores que desempenham funções gerenciais
Recursos investidos seleção /Colaboradores que desempenham funções operacionais
Despesas com treinamento e cursos / Despesas Administrativas
Novos produtos ou serviços concluídos/Despesas com treinamentos e cursos
Custo total da seleção/Pessoas selecionadas
Número total de funcionários/Número de funcionários da área de RH
Percentual de vagas preenchidas com pessoal interno
Percentual de empregados que são remunerados pelo mérito ou desempenho
Percentual de empregados que recebe feedback formal (avaliação de desempenho)
Horas de treinamento para novos empregados
Dimensão 2 - Indicadores relacionados aos resultados de RH
Gastos da área de RH/Gastos totais
Orçamento previsto para área de RH/orçamento total
Número de projetos desenvolvidos pela área de RH por ano
Receita de Novos Negócios/Despesas com área de RH
Percentual de funcionários que conhece a missão e os valores da empresa
Percentual de funcionários que se sentem inspirados pela missão da empresa
Percentual de funcionários que conhece o código de ética e/ou de conduta da empresa
Percentual de rotatividade de pessoal de nível <i>gerencial</i> por ano
Percentual de rotatividade de pessoal de nível <i>operacional</i> por ano
Dimensão 3 - Indicadores de desempenho da empresa relacionados aos empregados
Receita de novos clientes/Receita Total
Lucro do período/Empregados
Valor de Mercado da empresa/Empregados
Percentual de metas atingidas
Receita de novos clientes/Receita Total
Lucro do período/Empregados
Valor de Mercado da empresa/Empregados
Percentual de metas atingidas pelos empregados
Receita de novos clientes/Receita Total
Lucro do período/Empregados

Fonte: Cesar, Antunes, Lucas e Gomes (2008).

Apresentação e discussão dos resultados

Apresentam-se abaixo os dados obtidos nas entrevistas bem como a discussão dos resultados à luz dos aspectos teóricos apresentados no corpo do artigo. Os resultados relacionados às questões feitas nas entrevistas serão apresentados de acordo com os objetivos específicos propostos no estudo.

Objetivo específico1: *Identificar como os gestores da área de Contabilidade percebem a relação entre o Capital Humano, a área de Recursos Humanos e o desempenho da empresa.* Para atender a este objetivo, foram feitas três questões, cada uma delas representando uma categoria de análise. Apresentam-se, a seguir, os resultados referentes a cada uma dessas questões/categorias definidas a priori.

Categoria 1: Vinculação direta entre Capital Humano e resultados financeiros

Dentro desta categoria verificou-se que não há concordância dentre os respondentes no tocante à vinculação proposta. Um dos respondentes disse que a relação era “mais sensível”, no sentido de que “se sente” que haja uma ligação entre o Capital Humano e os resultados financeiros, mas não aponta dados concretos para confirmar essa percepção. Os outros respondentes fazem menção à relação entre a experiência e a capacitação do funcionário com a agregação de valor, embora não tenham deixado claro qual é esse valor (resultado), alegando que o mesmo é difícil de reconhecer ou de evidenciar na Contabilidade Financeira. O Quadro 3 apresenta a fala dos respondentes buscando classificá-las em subcategorias.

Quadro 3 – Relação do Capital Humano com os resultados Financeiros

Subcategorias	Respostas
“Sensível”	“... não é imediatamente percebida..., mas de uma forma mais sensível você acaba percebendo...” (sujeito A)
Experiência difícil de reconhecer	“... capacitação profissional... escritórios gerenciados por profissionais mais experientes agregam de resultado em relação aos outros mais recentes.” (sujeito B)
	“... realmente existe certo distanciamento geralmente no que tange o Capital Humano e resultados financeiros, que é muito difícil de você reconhecer, dentro da contabilidade financeira, os benefícios do Capital Humano...” (sujeito C)
Resultados obtidos	“O Capital Humano está diretamente ligado a resultado...” (sujeito D)
	“... o Capital Humano é de suma importância para que você possa obter resultados perfeitos...” (sujeito E)
	“... a empresa depende das pessoas, ela não sobreviveria sozinha, então a sua sobrevivência depende diretamente desse Capital Humano, embora ele não reflita na contabilidade propriamente dita, ele representa um valor muito grande para, até avaliação de mercado daquela companhia...” (sujeito F)

Os Recursos Humanos podem ser considerados como de imperfeita mobilidade, ou seja, detêm valor dentro de uma firma, mas sua utilização, por outras firmas pode não alcançar o mesmo valor. Isto significa que cada empresa deveria ter um conjunto de indicadores para medir esse valor de modo a se poder analisar como ele impacta financeiramente nos resultados da empresa. Entretanto, os entrevistados não vêem como se podem ter evidências desse Capital nos registros contábeis e tampouco consideram pessoas como um recurso de imperfeita mobilidade. Essa falta de evidência do que seja, de fato, Capital Humano, leva à análise da categoria seguinte: *metas relacionadas ao Capital Humano*. Se não se vê como esse Capital se relaciona com desempenho, provavelmente será difícil estabelecer metas para esse Capital.

Categoria 2: Metas de desempenho relacionadas ao Capital Humano

As respostas dos entrevistados a esta questão enquadram-se em duas subcategorias: 1. existem metas relacionadas ao Capital Humano; 2. as metas, se existem, não são claramente definidas. No grupo 1 não há homogeneidade dentre os respondentes sobre a percepção de

como essas metas se apresentam. Um dos respondentes fala que as metas relacionadas ao Capital Humano são “sensitivas”, ou seja, não são claramente explicitadas, são intelectuais (quase etéreas...); essa resposta combina com a resposta dada à primeira categoria e é evidência de que o assunto, para ele, está longe de ser claramente definido. Um respondente associa essas metas a medidas de competências do trabalhador, citando a identificação de pontos fracos (“fraquezas”) e de pontos para melhoria; outro acha que essas metas de Capital Humano são relacionadas ao controle de entrada e saída de pessoas na organização, indicador totalmente operacional. Já na segunda subcategoria, os respondentes apontam que as metas não existem ou, se existem, eles as desconhecem.

O *Balanced Scorecard* traduz a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas. A perspectiva do aprendizado e crescimento é a que se relaciona diretamente à área de Recursos Humanos. A ausência de metas para o Capital Humano (ou o desconhecimento delas por parte dos entrevistados) sugere que as empresas ainda não conseguem relacionar ações da área de RH ao desenvolvimento de Capital Humano.

Quadro 4 – Metas de desempenho relacionadas ao Capital Humano

Subcategorias	Respostas
Sensitiva	“... é mais uma coisa sensitiva, é mais você identificando realmente o intelectual... apesar de não ter um demonstrativo, uma maneira explícita de demonstrar isso...” (sujeito A)
Desenvolvimento pessoal	“... há metas de desenvolvimento pessoal que o gerente responsável por acompanhar esse desenvolvimento pessoal nas fraquezas de cada indivíduo tem os pontos a melhorar...” (sujeito B)
<i>Turnover</i>	“Existe em relação ao <i>turnover</i> , ou seja, quantas pessoas saem da empresa, existe essa meta, ela é determinada pelo <i>board</i> ... um grau muito alto de <i>turnover</i> , pode estar resultando em uma má gestão direta das pessoas, então existe esse controle gerencial...” (sujeito C)
Pouco percebida ou não há metas	“... não vejo claramente dentro da organização uma meta em relação ao Capital Humano...” (sujeito D) “não há metas relacionadas ao Capital Humano.” (sujeito E) “... desconheço, se existe alguma meta relacionada ao Capital Humano...” (sujeito F)

Categoria 3: Relação existente entre a estratégia empresarial e a estratégia de RH

Dentro desta categoria foram identificadas três subcategorias para a relação entre a estratégia da área de RH e a estratégia geral do negócio: 1. Elas estão relacionadas em diferentes níveis; 2. Elas não têm correlação entre si; 3. Elas são vistas como concorrenciais. Dentre os respondentes que percebem a relação entre as estratégias de RH e empresarial, vêem-se as seguintes posições: pode-se perceber essa relação quando o foco da empresa está direcionado para a busca de profissionais capacitados para atuar em áreas específicas, valorizando-se as ações de recrutamento e de seleção de pessoas; a estratégia de RH é um desdobramento da estratégia geral do negócio; a estratégia de RH tem vinculação íntima com a estratégia geral do negócio. A relação indicada é de subordinação e relacionada à visão clássica de gestão de pessoas como recursos. Na segunda subcategoria, a da inexistência de relacionamento entre as estratégias, tem-se uma visão de fragmentação das estratégias nas diferentes regiões onde a empresa atua, não havendo assim coerência entre as estratégias locais e globais. Na terceira subcategoria, o respondente percebe a existência de conflito entre as estratégias de RH e empresarial, sendo que o foco da estratégia de RH estaria na capacitação de pessoas, como se isto não gerasse valor à empresa. O Quadro 5 apresenta a fala dos respondentes dentro de cada uma das subcategorias. Nos últimos anos, as mudanças no enfoque de atuação da área de RH têm tido muitos defensores, dentre eles Ulrich (1997a, 1997b), que enfatiza o papel estratégico da área para as mudanças organizacionais. Assim,

não poderia haver o choque entre as estratégias da área de RH e as do negócio, conforme apontado pelos respondentes, o que confirma os achados de Cesar, Bido, Saad e Coda (2006). O Quadro 5 apresenta a fala dos respondentes dentro de cada uma das subcategorias.

Quadro 5 – Estratégia empresarial e estratégia de RH

Subcategorias	Respostas
Estratégia de RH e da empresa estão relacionadas	“... RH está (“linkado”) a essa estratégia na medida em que buscamos profissionais específicos para atuarem nessas áreas específicas...” (sujeito A)
	“... estratégia de RH é uma coisa cascadeada, ela é feita para atingir a estratégia global da empresa... ela está diretamente ligado ao planejamento estratégico...” (sujeito B)
	“... é uma vinculação assim bem íntima.” (sujeito C)
Não estão relacionadas	“... não tem uma estratégia de RH que esteja extremamente ligada a uma estratégia de funcionamento nas regiões...” (sujeito D)
Conflito de estratégias	“... existe (sic) as duas áreas quase que concorrendo, entre RH procurando trazer essa capacitação do fator humano, das pessoas dentro da empresa e por outro lado a estratégia da empresarial procurando eu diria, que hoje até a sobrevivência da companhia dentro desse mercado altamente competitivo... há um conflito sim entre a estratégia empresarial e a estratégia de RH...” (sujeito E)

Objetivo específico 2: . *Identificar como os gestores da área de Contabilidade evidenciam os gastos realizados com ações relacionadas ao Capital Humano.*

Para atender a este objetivo, havia apenas uma questão no roteiro de entrevistas (questão 11). Os respondentes alegam não ter ou desconhecer o uso de relatórios que evidenciem o Capital Humano dentro das organizações em que atuam, embora digam que esta evidenciação seja importante. Entretanto há de se ressaltar que os respondentes destacaram a existência de uma demonstração de valor adicionado (DVA), divulgada ao mercado, que se refere aos gastos ou investimentos feitos em funcionários. O Quadro 6 apresenta a fala dos respondentes dentro desta categoria. Chama a atenção que um dos respondentes confunda a contribuição do Capital Humano com o sistema de avaliação de desempenho dos empregados; esta ação poderia ser uma das formas de se medir o valor agregado pelo empregado mas só se os critérios de análise do desempenho conseguissem captar o grau de motivação, de liderança, de adesão à cultura e de aproveitamento do conteúdo dos cursos ao negócio, dentre outros indicadores, o que não acontece.

Quadro 6 – Evidenciação dos gastos realizados com ações relacionadas ao Capital Humano

Categoria	Respostas
-----------	-----------

<p>Não utilizam o Balanço Social</p>	<p>“... não temos Balanço Social...” (sujeito A) “... Não, tem esse tipo de indicador...” (sujeito B) “... desconheço essa informação, mas gostaria de comentar que seria muito importante você ter um demonstrativo de Capital Humano, ter um Balanço Social principalmente de números extraídos da contabilidade...” (sujeito C) “... não tem um Balanço Social, o que existem são os próprios indicadores que medem as atividades...” (sujeito D) “... não tenho acesso a tais informações... percebemos dentro da política do RH, aí sim ele tem quase que uma avaliação de cada empregado, então você tem o seu histórico que é constantemente atualizado dentro do desse banco de dados de recursos humanos...” (sujeito E) “... não tem digamos um Balanço Social, que fale do Capital Humano... a demonstração que está mais ligada que é divulgada no mercado que envolve funcionários é a (DVA) demonstração de valor adicionado...” (sujeito F)</p>
--------------------------------------	---

Objetivo específico 3: *Identificar quais são os indicadores considerados viáveis, pelos gestores de Contabilidade, para mensuração e acompanhamento das ações da área de RH.* Para atender a este objetivo, foram feitas três questões. Apresentam-se, a seguir, os resultados referentes a cada uma dessas questões.

Categoria 5: Principais vetores de desempenho (indicadores) das metas relacionadas ao Capital Humano

Dentro desta categoria vê-se que as respostas dos respondentes variaram entre si. A primeira delas mostra que não se percebe a existência de indicadores específicos de metas relacionadas ao Capital Humano. Na segunda são apontados como indicadores de desempenho do Capital Humano o lucro e a margem, o que se sabe ser uma medida correlacionada, mas que sofre a interferência de inúmeras outras variáveis além do Capital Humano. Na terceira entende-se que um indicador de Capital Humano seja o valor pago a cursos oferecidos aos funcionários; esta medida não dá à empresa o exato valor do resultado do investimento feito em um curso sobre a resposta de trabalho do empregado. Na quarta resposta foi ressaltada a importância das horas trabalhadas por empregado (no caso, consultor); ora, horas trabalhadas não significam agregação de valor ao negócio, vez que o empregado pode trabalhar horas em processos que podem não ter razão de ser na empresa, ou de baixo valor agregado para o negócio. Na quinta resposta é destacada a entrada e saída das pessoas na empresa, sendo isto considerado um indicador de cumprimento de metas relacionadas a pessoas; ora, se estes trabalhadores não forem temporários (e, portanto, alocados para funções específicas dentro de um prazo determinado), o fluxo de pessoas, *per si*, não é indicador de bom ou mau desempenho organizacional. Logo, mensurá-lo não dá o valor da capacidade instalada da área de RH, ou da contribuição das pessoas enquanto Capital. Na sexta resposta apresenta-se a necessidade da empresa saber como está o clima organizacional; ora, há empresas onde o clima organizacional é ótimo, mas o rendimento baixo. Este foi um dos motivos da grande guinada estratégica da IBM por volta de 1990 (SLATER, 2000). O Quadro 7 apresenta a fala dos respondentes.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), fortes indicadores financeiros em contraste com fracos indicadores de RH são motivos de preocupação quanto ao desempenho financeiro no futuro. A identificação dos indicadores de desempenho de RH cabe a cada empresa, pois eles não apresentam regras e nem serão iguais para todas elas. Com base em suas características exclusivas e nas exigências do mercado e da própria estratégia, cada empresa identifica seu conjunto de indicadores para relacioná-los com as metas desejáveis de Capital Humano. O que chama a atenção no conjunto de respostas apresentadas no Quadro 7 é que os indicadores apresentados pelos respondentes são todos frágeis, conforme os comentários que se fez a cada um deles.

Quadro 7 – Vetores de desempenho de metas relacionadas ao Capital Humano

Subcategorias	Respostas
Não existe um índice específico	“... não existe um índice específico...” (sujeito A)
Lucro e margem	“Os principais indicadores de desempenho são lucro e margem.” (sujeito B)
Habilidade	“... a empresa está pagando algum curso para o funcionário, com certeza ele será envolvido em algum projeto que aquela habilidade vai ser necessária...” (sujeito C)
Horas de trabalho de cada consultor	“... um dado que é muito interessante são as horas de trabalho de cada consultor...” (sujeito D)
<i>Turnover</i>	“É muito mais o <i>turnover</i> , quantas pessoas saem quantas pessoas entram.” (sujeito E)
Clima organizacional	“... hoje dentro da empresa até por uma necessidade de você medir como está o clima organizacional você tem hoje contratado..., que vem desenvolvendo alguns indicadores de como está esse clima dentro da empresa...” (sujeito F)

Categoria 6: Forma de medir o progresso em relação às metas relacionadas ao Capital Humano

Dentro desta categoria foram declaradas diferentes formas de se medir o progresso em relação às metas relacionadas ao Capital Humano. As formas vão desde mensurações informais a mensurações formais, em intervalos de tempos variados ou fixos, até ausência total de mensuração. As respostas a esta categoria confirmam o que se viu nas categorias analisadas anteriormente: as metas relacionadas ao Capital Humano não são claramente percebidas e os indicadores de mensuração são vagos e frágeis. Assim, como medir o progresso dessas metas? O quadro 8 apresenta a fala dos respondentes. Sabe-se que o desempenho de um empregado pode estar dentro do esperado, sinalizando que o mesmo cumpre adequadamente as funções previstas para o seu cargo e não que esteja, necessariamente, gerando competitividade.

Quadro 8 – As formas de medir metas relacionadas ao Capital Humano

Subcategorias	Respostas
Forma informal	“... isso acontece também de uma forma mais informal...” (sujeito A)
Mensalmente	“Mensalmente a gente apura o resultado da companhia...” (sujeito B)
<i>Inter de profile</i>	“... todo ano esse <i>inter de profile</i> , que é uma forma de avaliação, ele é renovado, então o que acontece o funcionário vai e faz atualização da sua vida de uma forma geral, tanto pessoal quanto organizacional...” (sujeito C)
Medição temporal	“É feito uma medição, temporal, conforme a estratégia da empresa...” (sujeito D)
Não é medido	“... não é medido um progresso específico...” (sujeito E)
Empresa contratada	“... nós já tivemos duas pesquisas... foi avaliado se as ações que a empresa tomou ela realmente refletiu numa melhoria em termos do clima organizacional...” (sujeito F)

Categoria 7: Funções da área de RH que contribuem para o alcance das metas relacionadas ao Capital Humano.

Dentro desta categoria foram apontadas: a padronização do sistema de metas, o desenvolvimento de políticas de RH, o treinamento e desenvolvimento de pessoas, cargos e salários, o planejamento de carreira e gestão/fiscalização de pessoas. Embora os respondentes apontem ações que são consideradas estratégicas, apenas um deles aponta uma correlação entre as mesmas. Também se percebe ênfase no papel da área de RH para a retenção de pessoas, considerando que a existência de pessoas talentosas ou motivadas leve ao alcance de metas relacionadas ao Capital Humano. Um dos respondentes aponta que a área de

RH deve ter o papel de fiscalização de pessoas; não fica claro se ele se refere a um papel de avaliação de desempenho ou de gestão de questões disciplinares. Conforme já discutido, a avaliação de desempenho pode ou não mensurar o valor agregado por um funcionário ao negócio. O Quadro 9 apresenta a fala dos respondentes nessa categoria.

Quadro 9 – Funções da área de RH relacionadas ao Capital Humano

Subcategorias	Respostas
Padroniza o sistema de metas	“... RH mais contribui é quando ele padroniza um sistema de metas para o funcionário...” (sujeito A)
Desenvolvimento de políticas de RH	“Principalmente em relação ao desenvolvimento de políticas de recursos humanos para manutenção da equipe...” (sujeito B)
Treinamento e desenvolvimento pessoal	“... ela contribui angariando recursos junto à presidência, junto ao corporativo para destinar a bolsas de estudos, a treinamentos internos e também identificando quais são os talentos dentro da organização que realmente merecem ser investidos...” (sujeito C)
Questão salarial (políticas internas)	“Questão salarial de manter as pessoas motivadas dentro da empresa...” (sujeito D)

Quadro 9 – Funções da área de RH relacionadas ao Capital Humano (continuação)

Treinamento, carreira, cargos e salários	“... essas três, treinamento, cargos e salários e carreira isso tudo divulgado de uma forma clara para a empresa, isso contribui bastante para o desenvolvimento do Capital Humano...” (sujeito E)
RH gestor e fiscalizador	“... RH além de ter o papel dele de gestor de toda a massa de pessoas trabalhando ele também deveria ser quase que um fiscalizador...” (sujeito F)

A área de RH deveria ter indicadores que mostrassem o entrosamento das funções clássicas da área (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de cargos e sistemas de remuneração) à estratégia do negócio. Com essas funções alinhadas às metas e aos objetivos, estabelecem-se relações de parceria entre as diversas áreas que compõem a empresa e a área de RH, visando maior competitividade organizacional. Talvez se possa inferir, pelo conjunto de respostas dadas às três questões relacionadas ao terceiro objetivo intermediário, que a área de RH parece ser vistas como um “apêndice”, ou seja, uma área que existe para dar conta de algumas ações com as quais as outras áreas não estão preocupadas. A mensuração de suas ações como *proxie* para mensuração do Capital Humano ainda não é claramente percebida.

Objetivo específico 4: *Identificar qual é a percepção dos gestores de Contabilidade sobre o seu papel na avaliação do valor gerado pelas pessoas à organização.*

Para atender a este objetivo, foram feitas quatro questões. Apresentam-se, a seguir, os resultados referentes a cada uma dessas questões.

Categoria 8: As áreas de RH e de Contabilidade têm alguma atuação em conjunto para a avaliação do Capital Humano

Aparecerem nesta categoria três tipos de respostas: a área de Contabilidade tem atuação indireta, não tem atuação conjunta (ou se desconhece sua existência) e tem atuação em conjunto com a área de RH para avaliação do Capital Humano. Ao falar em atuação indireta o respondente aponta que as áreas têm alguma interface mas que há lacunas de informação a serem preenchidas. Os respondentes mostram a “nebulosidade” em relação ao conceito Capital Humano e ao uso de indicadores de desempenho da área de RH como *proxies* de Capital Humano. O quadro 10 apresenta a fala dos respondentes a essa categoria. Ora, se a área de RH é responsável por pessoas, e a área de Contabilidade pelas informações relacionadas aos fatores que geram valor para o negócio, a relação entre as áreas deveria ser forte (ANTUNES e MARTINS, 2007), o que não é evidenciado pelas respostas dos entrevistados.

Quadro 10 – Atuação conjunta da área de RH e Contabilidade para avaliar o Capital Humano

Subcategorias	Respostas
Atuação indireta	“... indiretamente tem, quando a gente fala em processamento na parte dos números e na parte de desempenho que é percebida pelo RH, mas acho que ainda tem um elo, um abismo, um espaço muito grande a ser preenchido...” (sujeito A)
Não tem ou desconhece	“... não tem nada específico para Capital Humano...” (sujeito B) “... desconheço realmente, quanto à Capital Humano...” (sujeito C) “... não existe uma atuação em conjunto, o que existe são atuações dos gestores das áreas de controladoria, incluindo, que podem resultar em atuação ou resultado de alguma ação sobre o Capital Humano...” (sujeito D)
Avaliação de cada indivíduo	“... avaliação que é feita de cada indivíduo, primeiro ela é feita o indivíduo com seu gerente da área e depois é feita com o gerente da área e o gerente de RH...” (sujeito E) “... isso forçou com que RH entrasse mais diretamente nas áreas e conseguisse forçar essa atitude do gestor...” (sujeito F)

Categoria 9: Indicadores que estão sendo utilizados para a avaliação do Capital Humano.

Os respondentes responderam esta questão com base na lista de indicadores apresentada no Quadro 2. Todos os indicadores listados foram assinalados, com exceção dos indicadores (54) *Receita de Novos Negócios/Despesas com área de RH* e (63) *Valor de Mercado da empresa/Empregados*. Isto é curioso pois sugere atuação integrada entre as áreas de RH e de Contabilidade para o desenvolvimento de indicadores, contradizendo o que foi apontado na questão anterior. Assim, fica-se com a seguinte dúvida: será que os respondentes compreenderam que deveriam apontar o ideal, e não o real? Mas, se isto é verdadeiro, como teria havido consenso, ou seja, todos teriam compreendido a questão da mesma forma? Como isto é pouco provável, talvez se possa afirmar que a resposta foi idealizada, e não com base em dados reais.

Categoria 10: Os indicadores que não estão sendo utilizados e são importantes para a avaliação do Capital Humano

Foram apontados como não usados e importantes os indicadores (41) *Recursos investidos seleção/Colaboradores que desempenham funções gerenciais*, (42) *Recursos investidos seleção/Colaboradores que desempenham funções operacionais*, (43) *Despesas com treinamento e cursos/Despesas Administrativas*, (54) *Receita de Novos Negócios/Despesas com área de RH*, (58) *Percentual de rotatividade de pessoal de nível gerencial por ano*, (59) *Percentual de rotatividade de pessoal de nível operacional por ano* e (60) *Redução do nível de absenteísmo por ano*, (61) *Receita de novos clientes/Receita Total*, (62) *Lucro do período/Empregados* e (63) *Valor de Mercado da empresa/Empregados*. É curioso observar que as respostas a essa questão são incompatíveis com as apresentadas à questão anterior, sustentando a hipótese levantada, de que os indicadores utilizados foram apontados de forma idealizada.

Categoria 11: Viabilidade de uma empresa implantar os indicadores assinalados

As respostas a essa categoria indicam que os respondentes percebem que é viável e desejável implantar os indicadores que assinalaram. Acreditam que os mesmos são mensuráveis e que as empresas deveriam ter esses indicadores para permitir uma maior visibilidade da área de RH e do retorno gerado pelo Capital Humano à organização. O quadro 13 apresenta a fala dos respondentes. O que se questiona é: se são considerados viáveis e importantes, porque esses indicadores não são utilizados nas empresas em que os respondentes atuam? Será que este tipo de situação pode ser generalizado para outras empresas que atuam no Brasil?

Quadro13 – Viabilidade de implantação dos indicadores assinalados

Categoria	Respostas
Viável implantar indicadores	<p>“... acredito que sim, inclusive o lucro por empregado/valor de mercado da empresa por empregado eu vou fazer na empresa por curiosidade...” (sujeito A)</p> <p>“Sem dúvida nenhuma, não só viável como desejável.” (sujeito B)</p> <p>“Sem dúvida alguma, todos esses indicadores são mensuráveis, absolutamente mensuráveis inclusive, são informações obtidas facilmente...” (sujeito C)</p> <p>“Sim, considero totalmente viável...” (sujeito D)</p> <p>“Sim, eu acho que todas as empresas deveriam obrigatoriamente ter esses indicadores...” (sujeito E)</p> <p>“... no mundo de indicadores eu diria que são muito bem vindos esses daqui e eu acredito que ele realmente permitiria uma visibilidade maior dentro do RH e um retorno que ele traria dentro da organização...” (sujeito F)</p>

Conclusões

Os dados da pesquisa mostram que o tema Capital Humano ainda não está claro para profissionais da área de Contabilidade, embora esteja presente em várias publicações da área; conseqüentemente, o desenvolvimento de indicadores de desempenho relacionados a esse tipo de Capital está mais no nível de idealização do que de realidade, sendo confusos os papéis das áreas de Contabilidade e de Recursos Humanos no desenvolvimento desses indicadores.

Em relação ao primeiro objetivo intermediário, viu-se que os gestores da área de Contabilidade percebem o elemento humano como gerador de valor para a empresa, mas têm dificuldades para reconhecer ou estabelecer a relação entre Capital Humano e desempenho organizacional. Em relação às metas relacionadas ao Capital Humano vê-se que os respondentes entendem a importância da existência dessas metas, mas elas acabam sendo vistas como algo intangível ou como metas de desempenho dos empregados, o que não é correto, visto que gestão de Capital Humano não é sinônimo de gestão de desempenho dos empregados. Quanto ao relacionamento percebido entre as estratégias de RH e as estratégias gerais do negócio viu-se que os respondentes não percebem que haja, de fato, um alinhamento entre essas estratégias, até porque as ações de RH nem sempre são percebidas como estratégicas. Logo, as metas apontadas como sendo relacionadas a essas ações têm foco operacional, não estratégico. Em relação ao segundo objetivo do estudo viu-se que, embora se fale em investimento em pessoas - não em custo, não há relatórios formais que os evidenciem. Em relação ao terceiro objetivo intermediário, observou-se que os indicadores apresentados são frágeis para mensuração de Capital Humano, embora sejam os usualmente apresentados pelas organizações, notadamente pela área de RH das empresas. Quanto ao quarto objetivo intermediário, a fala dos entrevistados sugere que os mesmos não apontam ser da área de Contabilidade a responsabilidade pelo desenvolvimento de indicadores de desempenho que sejam pertinentes para a gestão de pessoas, seja como Recursos, seja como Capital.

Os resultados apontam que os respondentes têm uma visão aparentemente idealizada sobre a importância do Capital Humano, e que a mensuração deste Capital ainda está longe de ser considerada uma prática habitual nas empresas em que atuam.

Esta pesquisa, enquanto exploratória, tem como limitação o tamanho da amostra para que se possa fazer qualquer generalização dos resultados. Todavia, considerando-se que os respondentes atuam em empresas que são líderes em seus segmentos, é de se esperar que o painel aqui apresentado possa ser encontrado em outras empresas. Assim, sugere-se que novos estudos sejam feitos, talvez de natureza quantitativa, aumentando-se a amostra. Acredita-se que haja um universo a ser explorado, seja em termos de definição do papel das áreas de RH e de Contabilidade em relação à mensuração da contribuição das pessoas à organização, seja em torno da discussão, polêmica, sobre a consideração de pessoas como um tipo especial de Recurso ou um tipo especial de Capital.

Referências Bibliográficas

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill. 2008.
- ANTUNES; 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 . Jan-Abr 2007. p. 1-22.
- ANTUNES, Maria Thereza P.; CESAR, Ana Maria R. Gestão estratégica de pessoas: a interação entre as áreas de recursos humanos e controladoria. *Anais da 5th Iberoamerican Academy of Management Conference* . Santo Domingo, Dominican Republic. 2007.
- ASHTON, Chris; HAFFENDEN, Mike; LAMBERT, Andrew. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. *Strategic HR Review*. v.4, n.1, Nov/Dec. 2004. p. 25-30.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 1977.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. v.17. 1991. p. 99-120.
- BARNEY, Jay. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd. 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. e 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. 2003. p. 190-207.
- 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; BIDO, Diógenes; SAAD, Sheila Madrid e CODA, Roberto. “O discurso se Aplica na Prática?” – Uma Discussão Sobre o Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos. *Enanpad 2006. Anais dos resumos dos trabalhos*. Salvador, Bahia. 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. *Anpcont 2008. Anais dos resumos dos trabalhos*. Salvador, Bahia. 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. Jan-March 2009. p. 15-33.

- 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.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso Carlos Correa. *Alinhando Estratégia e Competências*. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n.1. Jan-Mar, 2004. p.44-57.
- 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. Mar-Abr 1995. p. 57-63.
- GUBMAN, Ed. HR Strategy and planning: From birth to business results. *Human Resource Planning*. New York. v. 27, n.1. 2004. p. 13-23.
- 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. June 2007.p. 1-25.
- HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane e 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. 2009. p. 497-527.
- IVANCEVICH, John M. *Human resource management*. 10a. 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, Abr-Jun, 2001. p. 54-63.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. São Paulo: Editora Campus. 1997
- LI, Jing; PIKE, Richard; HANIFFA, Roszaini. Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. *Accounting and business Research*. v.38.n.2. 2008. p. 137-159.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e 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. e SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas. 2002.
- PACE, Eduardo Sérgio Ulrich, BASSO, Leonardo Fernando Cruz e da SILVA, Marcos Alessandro. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 7, n.1. Jan-Mar, 2003. p. 37-65.
- PETERAF, Margaret A; BARNEY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*. v. 24, n. 4, Jun 2003. p. 309-323.
- SKAATES, Marie Anne; SEPPÄNEN, Veikko. Market-oriented resource management in customer relationships. *Qualitative Market Research*. Bradford. 2005. v.8 . n.1, p.77.
- SLATER, Robert. *Salvando a IBM – lições e estratégias de liderança de Lou Gerstner*. São Paulo: Makron Books. 2000.
- STARK, Andrew W. Intangibles and research – an overview with specific focus on the UK – plus ça change, plus c'est la meme chose. *Accounting and Business Research*. v. 38.n. 3. International Accounting Policy Forum. 2008. p. 275-285.

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

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

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

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson e Learning. 2002.