

# DESEMPENHO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A MENSURAÇÃO DO VALOR GERADO PELAS PESSOAS

Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Gilberto Perez  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar a relação entre medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas e a divulgação de medidas de desempenho da área de Recursos Humanos, consideradas *proxies* para a mensuração do valor gerado pelas pessoas à organização. Entende-se como medida de desempenho da área de RH a divulgação de ações da área em relatórios não obrigatórios disponibilizados pelas empresas em seus sites. O estudo, de natureza quantitativa, analisou o site das 500 maiores empresas que atuam no Brasil conforme lista divulgada pela Revista Exame (ordenadas por seu Lucro Líquido) em busca da existência de divulgação de indicadores de desempenho da área de RH; esses indicadores foram construídos pelos autores do estudo a partir da bibliografia existente. Os resultados mostram que as empresas fazem pouca evidência de indicadores relacionados à gestão de RH; nas empresas que os divulgam não há fortes associações entre essa divulgação e o Lucro Líquido do exercício. Os resultados encontrados sugerem possibilidades de desdobramento deste estudo, buscando-se variáveis que possam melhorar a mensuração do Capital Humano bem como elucidar melhor a relação entre pessoas e resultado econômico-financeiro.

## 1. Introdução

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

indicadores de criatividade de uma equipe para poder mensurar o potencial de inovação de uma área da empresa.

Vários autores mostram que a área de RH é estratégica (ASHTON, HAFFENDEN e LAMBERT, 2004; IVANCEVICH, 2007), seja porque pessoas são consideradas um dos recursos valiosos da firma (BARNEY, 2002), seja porque são tratadas como um tipo especial de Capital (ANTUNES e MARTINS, 2007; JOIA, 2001; STEWART, 1998; BROOKING, 1996). Considerando essa valorização das pessoas e da área responsável pela gestão das mesmas - a área de Recursos Humanos (RH), é de se esperar que essa área tenha dispositivos para mostrar para o público interno e externo os impactos de suas ações sobre o desempenho do negócio. Contudo, não parece ser claro para gestores de outras áreas, que não a de RH, a contribuição efetiva prestada pela área. Muitas das críticas que se faz dizem respeito à adoção de modelos universais para gestão de recursos humanos. Considera-se que essas práticas seguem modismos que não se convertem em desempenho porque não são adequadas ao ambiente cultural no qual uma organização, em particular, se insere (FISCHER, 2004; PALTHE e KOSSEK, 2003). Estudo de Coda, Cesar, Bido e Louffat (2007, 2009) mostra que em outros países latino-americanos também se encontra uma lacuna entre a percepção de importância estratégica da área de RH e sua capacidade instalada. Os autores sugerem que essa diferença talvez ocorra porque a área de RH não divulga de forma adequada o seu desempenho, sugerindo que a questão não está apenas na adaptação cultural de modelos de gestão de RH.

Essa busca de indicadores para aspectos intangíveis não é nova. Estudos feitos sobre o tema de Governança Corporativa e Responsabilidade Social (LI, PIKE e HANIFFA, 2008; HOLDER-WEBB, COHEN, NATH e WOOD, 2009) mostram que tem havido esforço por parte das empresas para divulgar dados relacionados a ativos intangíveis, dentre eles os elementos que compõem o Capital Intelectual. Todavia, a dificuldade começa pela definição do que sejam ativos intangíveis, dentre eles, o Capital Humano (SKINNER, 2008).

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

Discute-se que as ações desenvolvidas pela área de RH devem estar voltadas para a manutenção ou para o desenvolvimento de pessoas nas organizações. Se não é possível medir diretamente quanto as pessoas contribuem para o alcance da estratégia (o seu valor como Capital Intelectual), de modo que valha a pena a decisão de mantê-las na organização, pode-se usar medidas aproximadas para essa avaliação. Pode-se, por exemplo, analisar se o desempenho da área de RH está relacionado a medidas econômico-financeiras das empresas, mostrando-se assim as contribuições da área de RH para a realização dos objetivos e estratégias do negócio (CAKAR; BITITCI e MacBRYDE, 2003). A assunção de que esta mensuração indireta do Capital Humano seja possível é o ponto de partida deste estudo, que tem como questão de pesquisa: Como a divulgação do desempenho da área de RH está relacionada ao desempenho econômico-financeiro de uma empresa? Para responder esta

questão, este trabalho tem como objetivo geral: identificar a relação entre medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas e o desempenho da área de Recursos Humanos. Como objetivos específicos têm-se: 1. Identificar como é mensurado o desempenho da área de RH; 2. Identificar como são divulgadas essas medidas de desempenho para o público interno e externo à organização; 3. Identificar qual a relação entre a divulgação de medidas de desempenho da área de RH e medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas. O desempenho da área é medido, neste estudo, pela divulgação de ações empreendidas pela área de RH nos relatórios da organização. Considerando-se que os relatórios internos não estão disponíveis por questões de confidencialidade, optou-se neste estudo pelas publicações feitas em relatórios disponibilizados nos sites das organizações e que são portanto, informações públicas.

## **2. Indicadores de desempenho da área de RH**

A discussão da área de Recursos Humanos (RH) como uma área estratégica 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, 1997). Estudos nessa área apontam que as competências e a motivação das pessoas são fonte das competências essenciais das organizações. Enquanto intangíveis, são consideradas 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 captem a contribuição desse elemento intangível, refletindo as ameaças e oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial (OLIVEIRA, HERNANDEZ e SILVA, 2002) de forma a possibilitar a tomada de decisão em situações que envolvam pessoas. 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”. Esta afirmação espelha uma das realidades em relação aos indicadores de desempenho da área de RH: eles são, em sua maioria, qualitativos, e embora mostrem uma direção a seguir, não se sabe se o caminho indicado levará a bons resultados.

Os indicadores que são usualmente apresentados nos Sistemas de Controle Gerencial trazem pouca (ou nenhuma) informação sobre o desempenho da área de RH que em última instância, deveria refletir o valor gerado pelas pessoas. Apesar das dificuldades para sua mensuração, medidas relacionadas ao valor gerado pelas pessoas são importantes principalmente naquelas empresas que dependem intensamente do Capital Intelectual como fonte de vantagem competitiva (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; STEWART, 1998; BROOKING, 1996). Uma discussão importante neste texto é que pessoas podem ser consideradas um tipo especial de recurso ou de capital. Isto traz implicações para o desenvolvimento de indicadores e para as formas de divulgação dos mesmos.

Considerando que as pessoas sejam um tipo especial de recurso, este deve ser heterogêneo (faz parte dos recursos produtivos e varia de firma para firma) (SKAATES e SAPÄNNEN, 2005; BARNEY, 1991, 2002) e de imperfeita mobilidade (permanece disponível à firma, seus resultados são compartilhados por várias áreas da firma e o custo de uso dos mesmo, por outras firmas, é tão alto que desencoraja seu uso como vantagem competitiva) (PETERAF, 1993). Sob esta visão da Teoria Baseada em Recursos (*Resource-based View* – RBV), diz-se que pessoas devem ser um recurso Valioso (V- possibilitam que a firma responda às ameaças e oportunidades do ambiente), Raro (R –é controlado apenas por

uma pequena quantidade de firmas concorrentes), Inimitável (I – há um custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo) e Organizável (O – há políticas e procedimentos organizados dentro da firma para explorar esses seus recursos). Sob essa ótica, os indicadores da área de RH devem se referir ao alinhamento dos procedimentos da área de RH à estratégia geral do negócio. O enfoque é de “*best fit*” (BOXALL e PURCELL, 2003), ou seja, melhor ajuste. São indicadores desta natureza os indicadores propostos pelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997; 2000).

Considerando que as pessoas sejam um tipo especial de capital, estas são consideradas como geradoras de conhecimento e detentoras de experiências individuais e de habilidades que se transformam em capacidade produtiva, gerando riqueza para a empresa. O Capital Humano não é propriedade da organização, embora gere valor para a mesma (EDVINSSON e MALONE, 1998; BROOKING, 1996). Sob essa ótica, os indicadores da área de RH devem mostrar os investimentos feitos em ações que capturem essas pessoas no mercado e que as mantenham na empresa. Os indicadores dessa natureza se referem a ações de desenvolvimento e de saúde do trabalhador, bem como ações voltadas para a comunidade ou família dos empregados e que afetem positivamente a imagem que o mesmo tem da empresa, aumento sua favorabilidade em relação à mesma e talvez, sua predisposição a ceder à empresa o seu Capital.

### **3. A evidenciação do desempenho da área de RH**

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

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

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

Há vários estudos sobre a possibilidade e a necessidade de se desenvolver indicadores relacionados ao desempenho de ativos intangíveis, dentre eles o Capital Humano, bem como sobre a forma de divulgação desses indicadores. Segundo Holder-Webb, Cohen, Nath e Wood (2009) os estudos sobre esse assunto geralmente apresentam a frequência de evidenciação numa escala dicotômica (a empresa evidencia ou não aspectos relacionados a ativos intangíveis) como uma *proxie* da evidenciação da informação, sem levar em consideração os tipos de informação e os meios de transmissão. Guthrie, Cuganesan e Ward (2007) comentam que face aos vários escândalos na área corporativa relacionados à evidenciação de informação

sobre as empresas, tem aumentado a atenção sobre os relatórios tradicionais financeiros. Ao mesmo tempo, os imperativos de responsabilidade social que pairam sobre as empresas mostram que os relatórios financeiros são incompletos em termos de descrição das atividades da firma relacionadas a esse tema. Os autores discutem que uma forma de se oferecer uma imagem mais completa da firma aos *stakeholders* é apresentando indicadores relacionados aos ativos intangíveis da empresa. Com uma visão bastante crítica sobre a evidenciação de ativos intangíveis, Stark (2008) discute que a associação entre informações financeiras ou não financeiras sobre vários tipos de ativos e o valor de mercado de uma empresa ou o retorno obtido pela mesma, depende de uma melhor definição desses ativos; o autor foca a discussão nos aspectos intangíveis relacionados às despesas efetuadas em Pesquisa e Desenvolvimento, buscando relacionar as mesmas ao desempenho geral da empresa. O autor faz várias considerações sobre a evidenciação de vários tipos de intangíveis e conclui dizendo: 1. não se tem clareza de que exista um conjunto de indicadores de desempenho que possa ser aplicado a todos os tipos de firma; 2. A dificuldade de criação desses indicadores e a dificuldade de compreensão dos mesmos por parte da maioria dos interessados sugere que se deveria desenvolver um protocolo com as “melhores práticas” de divulgação desses indicadores, evitando oportunismos relacionados à divulgação dos mesmos.

Li, Pike e Haniffa (2008) avançam em relação aos demais autores apresentando determinantes da evidenciação de Capital Intelectual de modo que se possa relacionar o Capital Intelectual com estruturas de governança corporativa, idade, tamanho e lucro das empresas. Os autores propõem a criação de um índice para análise do nível de evidenciação do Capital Intelectual, alegando que outros estudos feitos sobre o tema careciam de transparência, especificidade, uniformidade e rigor.

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

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

#### **4. Procedimentos metodológicos**

**Classificação do estudo:** Enquanto abordagem, este estudo é de natureza quantitativa, pois se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas. Segundo o objetivo geral, a pesquisa enquadra-se como exploratória (GIL, 1995; CERVO e BERVIAN, 2002; DIEHL e TATIM, 2004), pois tem por finalidade buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. **População e amostra:** A população alvo do estudo é constituída pelas grandes empresas que atuam no Brasil e que divulgam seus resultados; como critério para seleção da amostra considerou-se as

500 maiores empresas que atuam no Brasil conforme lista divulgada pela Revista Exame, considerando-se o critério de Lucro Líquido para ordenação das mesmas. **Coleta de dados:** Os dados são secundários, tendo sido colhidos nos relatórios de Administração ou em outros tipos de relatórios disponíveis nos sites das empresas relacionados ao ano de 2007. Para composição das variáveis, considerou-se como Variável Independente a divulgação de indicadores de desempenho relacionados à área de RH e como variável dependente o Lucro líquido da empresa, considerado como uma medida de desempenho econômico-financeiro. A variável Independente é dicotômica, expressa em formato *dummy*: evidencia ou não evidencia o indicador. O Quadro 1 apresenta os indicadores criados pelos autores deste estudo e suas descrições. Cada empresa foi analisada sob esse conjunto de indicadores, sendo atribuído o valor 1 à evidenciação e zero à não evidenciação. Esse conjunto de indicadores saiu da literatura especializada sobre gestão estratégica de RH e guarda semelhanças com o conjunto de indicadores analisado por Li, Pike e Haniffa (2008). Os indicadores assinalados em negrito e itálico no Quadro 1 são aqueles que aparecem no estudo de Li, Pike e Haniffa (2008) de forma idêntica; os indicadores apenas em itálico são aqueles cujos conteúdos são semelhantes, mas que têm denominações diferentes. **Tratamento dos dados:** A análise estatística, descritiva, foi feita com o apoio do software SPSS, versão 15.0.

**Quadro 1** – Indicadores de desempenho da área de RH

<b>Tipo de Dados</b>	
<i>Número de funcionários</i>	Número de empregados informado pela empresa
<i>Número de empregados treinados</i>	Número de empregados que passaram por ações de treinamento no ano de 2007.
<i>Número de horas de treinamento por empregado</i>	Horas totais de treinamento disponibilizadas pela empresa para cada funcionário
<i>Gastos com treinamento (em US\$ milhão)</i>	Valores informados pela empresa
<i>Total de horas de treinamentos de pós-graduação</i>	Número de horas de treinamento pagas pela empresa para programas de pós graduação
<i>Gastos totais com pós-graduação (em US\$ milhão)</i>	Valor total declarado pela empresa para investimentos em programas de pós graduação.
Existência de universidade corporativa	Declaração de existência.
Existência de creches para os empregados	Declaração de existência.
Existência de benefícios diferenciados por gênero ou outras	Declaração de tipos de benefícios oferecidos por segmentação de empregados (gênero, etnia, localização geográfica, etc...)
Existência de ações de segurança no trabalho	Declaração de existência de práticas consolidadas ou de treinamentos relacionados à segurança no trabalho.
Existência de ações de saúde no trabalho	Declaração de existência de planos de saúde que ofereçam tratamento médico, odontológico, psicológico ou outro voltado para a saúde do trabalhador, como academias de ginástica. .
Existência de ações de lazer para os empregados	Declaração de existência de convênios com clubes ou outras áreas de lazer, bem como de festas programadas com regularidade (festa das crianças, de Natal, etc..).
<i>Existência de avaliação de desempenho funcional</i>	Declaração de existência.
Existência de planos de remuneração variável	Declaração de existência.
<i>Existência de planejamento de carreira</i>	Declaração de existência.
Divulgação de dados sobre recrutamento e seleção	Divulgação de ações relacionadas ao recrutamento e seleção (como programas de trainees, de prospecção de talentos, etc..)
<i>Existência de Programas sociais que envolvam empregados e a comunidade</i>	Declaração de ações voltadas para as comunidades que fazem interface com a empresa (famílias dos empregados ou comunidades vizinhas à base geográfica da empresa).

## 5. Apresentação e discussão dos resultados

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

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

O Quadro 2 apresenta as empresas que não divulgam dados relacionados à área de RH, considerando-se cada um dos quesitos selecionados para análise de desempenho da área. Os indicadores de mensuração foram construídos pelos autores deste estudo. Logo, atendendo ao primeiro objetivo intermediário deste estudo, pode-se dizer que as empresas não apresentam em seus relatórios divulgados para público externo ou em seu site o propósito de construir (ou uma metodologia de construção de) indicadores a serem divulgados ao público externo e que possam representar o desempenho da área de RH, sendo portanto uma *proxie* da contribuição do Capital Humano ao desempenho da empresa.

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

<b>Tipo de Dados</b>	<b>Empresas que não informam</b>	<b>Em dados percentuais</b>
Número de empregados treinados	337	67%
Total de horas de treinamentos de pós-graduação	329	66%
Gastos totais com pós-graduação (em US\$ milhão)	321	64%
Existência de universidade corporativa	308	62%
Gastos com treinamento (em US\$ milhão)	303	60%
Número de horas de treinamento por empregado	293	59%
Número de funcionários	265	53%
Existência de benefícios diferenciados por gênero ou outras	265	53%
Existência de avaliação de desempenho funcional	266	53%
Existência de creches para os empregados	260	52%
Existência de ações de lazer para os empregados	258	52%
Existência de ações de segurança no trabalho	260	52%
Existência de planos de remuneração variável	261	52%
Existência de planejamento de carreira	260	52%
Divulgação de dados sobre recrutamento e seleção	256	51%
Existência de ações de saúde no trabalho	256	51%
Existência de Programas sociais com empregados ou comunidade	240	48%

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

Como se pode notar, a não citação de informações varia de 48% a 67% de frequência dentre as empresas pesquisadas. Percebe-se que muitas empresas ainda não divulgam indicadores de desempenho relacionados à área de RH.

Em relação à imagem da empresa na comunidade, um forte indicador de reputação da empresa no mercado (um importante ativo intangível), 52% das empresas brasileiras divulgam a existência de programas sociais envolvendo empregados e a comunidade, contra 46% de empresas apontadas por LI, Pike e Haniffa (2008) como divulgando este dado. O dado das empresas brasileiras se aproxima do dado das empresas internacionais, e é baixo em ambos os casos. O envolvimento de funcionários em programas para a comunidade gera comprometimento do empregado à empresa; o comprometimento é uma atitude positiva em relação à empresa e, como tal, aumenta a predisposição do funcionário se colocar à disposição da mesma ou, em outras palavras, de alocar o seu Capital à empresa. Esta é uma medida importante a ser divulgada para público externo. Afinal, em momentos de crise, empregados

favoráveis à empresa são capazes de manter a produtividade em níveis elevados, apesar das situações adversas.

As práticas relacionadas a planos de remuneração variável são citadas por 48% das empresas brasileiras. Essa prática está relacionada com o alinhamento de metas de desempenho dos funcionários ou com o alinhamento de metas de diferentes áreas ou unidades de negócios. A remuneração exerce forte influência na motivação dos empregados. No estudo de LI, Pike e Haniffa (2008) 100% das empresas apresentam indicadores de motivação dos empregados. Como eles são descritos de forma genérica, não se sabe se contemplam a satisfação com formas de remuneração. Além disto, é intrigante ver que 48% das empresas não divulgam ações relacionadas a planejamento de carreira, 48% não divulgam dados sobre a disponibilização de creche e 49% não divulgam ações relacionadas à saúde no trabalho. Todas essas ações são fundamentais para a motivação do empregado e deveriam ser disponibilizadas para o público externo.

As empresas dos ramos de agropecuária, auto-indústria, automotivo, bens de capital, comércio, comércio varejista, comunicações, construção, digital, diversos, eletroeletrônico, indústria digital, plásticos e borracha, siderurgia, telecomunicações e varejo não informaram o número de empregados treinados. Dentre as empresas que citaram, os indicadores relacionados ao desenvolvimento de pessoas foram os menos citados. No estudo de LI, Pike e Haniffa (2008) 100% das empresas disponibilizava o número de empregados (contra 47% no Brasil) e destas, 78% disponibilizava o número de empregados treinados (contra 33% no Brasil). Olhando-se para os indicadores do Brasil vê-se que quase 60% das empresas não divulgam as horas de treinamento (Quadro 3), uma das ações mais comumente aceitas para que o funcionário adquira competências e portanto, seja fonte de vantagem competitiva para a empresa.

**Quadro 3:** Número de empregados treinados pela empresa:

Ramo de Atividade	Número de Empregados Treinados	Número de Funcionários	Proporção
siderurgia e metalurgia	49.487	105.277	47%
papel e celulose	6.855	22.835	30%
química e petroquímica	7.335	27.536	27%
bens de consumo	37.446	173.279	22%
serviços	83.731	398.314	21%
mineração	7.925	43.471	18%
transporte	17.500	97.119	18%
energia	31.852	244.724	13%
atacado	636	15.700	4%
têxteis	1.700	76.872	2%
farmacêutico	230	11.015	2%
indústria	900	59.907	2%
indústria da construção	646	136.878	Quase 0%

Pode-se verificar que dentre os ramos de atividade que divulgam o número de funcionários treinados, o ramo que apresenta maior percentual de treinados/número de funcionários é o de siderurgia. Analisando-se os maiores percentuais observa-se que são empresas industriais ou de prestação de serviços. As empresas industriais tradicionalmente têm muitas horas de treinamento por empregado, tendo em vista a necessidade de capacitação de pessoal para a operação. O ramo de serviço também depende intensamente de pessoas para

seus processos. A divulgação destes indicadores para o mercado é importante, pois mostra a capacidade de atuação da empresa quando seus recursos se adéquam aos processos de produção (pessoas como recursos) ou quando se adéquam às demandas ambientais, acrescentando valor ao negócio pela capacidade de resposta (pessoas como Capital). Vê-se que muitas empresas parecem não ter a percepção dessa importância de divulgação deste tipo de indicador de desempenho.

Em relação ao segundo objetivo intermediário deste estudo vê-se que as empresas ainda não fazem a evidenciação, ainda que de maneira espontânea, de indicadores de desempenho relacionados à área de RH de modo que se possa inferir, a partir dos mesmos, o valor da contribuição do Capital Humano. Conforme afirma Stark (2008, p. 275), “ *plus ça change, plus c’est la même chose* ” . Pessoas são consideradas um dos principais ativos das empresas, mas estas não sabem (ou não querem) criar indicadores que possam espelhar a sua contribuição.

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

Em relação ao terceiro objetivo intermediário desta pesquisa, buscou-se analisar a correlação existente entre a riqueza gerada por empregado (medida divulgada pela revista Exame quando da elaboração da lista das 500 maiores empresas) com uma medida de desempenho econômico-financeiro das empresas. Escolheu-se como parâmetro o Lucro Líquido. A Tabela 1 apresenta os resultados dessa correlação.

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

		Lucro Líquido	Riqueza Gerada Por Empregado
Lucro Líquido	Correlação de Pearson	1	,072
	Sig. (bi-caudal)		,272
	N	234	234
Riqueza gerada Por Empregado	Correlação de Pearson	,072	1
	Sig. (bi-caudal)	,272	
	N	234	234

A correlação é bem baixa (0,072) e não significativa (nível de significância menor que 0,05) , o que mostra que nem toda riqueza da empresa é gerada pelos empregados. Talvez isso contrarie a super valorização do discurso relacionado à contribuição das pessoas ao negócio. O lucro líquido refere-se ao total de receitas e despesas de um determinado período, deduzido dos impostos incidentes. Desta forma, o lucro líquido depende de outros fatores, como volume de vendas, custos, despesas incorridas, que não dependem da contribuição dos empregados ao negócio.

Analisou-se também a correlação do lucro líquido com as ações relacionadas ao bem-estar ou à saúde dos empregados. A Tabela 2 mostra os resultados. Observa-se que o Lucro Líquido só se relaciona com a divulgação de dados sobre a saúde do trabalhador. Essa variável “saúde no trabalho” engloba a declaração de existência de planos de saúde, ginástica laboral, plano de assistência dentária, dentre outros. A relação, embora muito baixa (0,132, mas significativa) pode ser um indicador que empresas com maior lucro evidenciam mais os gastos com ações desse tipo. Comparando-se a relação que as demais ações têm entre si, vê-se

que todas as correlações estão acima de 0.30 e são significativas (sig. menor que 0,05). Isto pode significar que há empresas que têm por política divulgar os indicadores relacionados à qualidade de vida dos empregados, embora esta divulgação independa do desempenho econômico-financeiro das empresas.

**Tabela 02** - Correlação entre Lucro Líquido e ações relacionadas ao bem estar ou saúde dos empregados

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

\* Correlação é significativa em nível de 0.05 (bi-caudal).

\*\* Correlação é significativa em nível de 0.01 (bi-caudal).

Buscou-se a correlação entre Lucro Líquido e indicadores de ações relacionadas às funções de Avaliação de Desempenho, Remuneração variável, Planejamento de Carreira e Recrutamento e Seleção, conforme se apresenta na Tabela 3.

Vê-se que o Lucro Líquido não se correlaciona com nenhum dos indicadores relacionados às ações clássicas da área de Recursos Humanos. Quanto ao relacionamento dos indicadores entre si, vê-se que as correlações são altas e significativas. Isto indica que há empresas que têm por política divulgar indicadores relacionados às ações que são consideradas estratégicas para captação e desenvolvimento do Capital Humano.

Tentou-se verificar a existência de correlação entre Lucro líquido e divulgação do montante total de salário pago aos empregados, conforme se observa na Tabela 4.

Curiosamente vê-se uma correlação alta (.815) e significativa (sig. menor que .05) entre Lucro Líquido e divulgação do montante de salários pagos aos empregados. Essa medida não oferece, contudo, qualquer indicativo relacionado ao aproveitamento do Capital Humano pelas empresas. O senso comum mostra que há várias empresas que pagam salários altos, mas que não têm bom padrão de atendimento ao cliente ou altos índices de produtividade. Talvez fosse interessante uma pesquisa que buscasse explicar melhor essa correlação.

**Tabela 03 - Correlação entre Lucro Líquido e ações clássicas da área de Recursos Humanos**

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

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabela 04 - Correlação entre Lucro Líquido das empresas e salário dos empregados**

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

\*\* Correlação é significativa em nível de 0.01 level (bi-caudal).

Buscou-se analisar a correlação do Lucro Líquido com o número de funcionários da empresa. O resultado pode ser visto na Tabela 5.

**Tabela 05 - Correlação entre Lucro Líquido e número de funcionários**

		LL	NRFUNCIS
Lucro Líquido	Correlação de Pearson	1	-0,056

	Sig. (bi-caudal)		0,494
	N	151	151
Nº de funcionários	Correlação de Pearson	-0,056	1
	Sig. (bi-caudal)	0,494	
	N	151	151

Vê-se que a correlação entre Lucro Líquido e o número de Funcionários é muito baixa (0,056) e não significativa (sig. maior que 0,05). Pode-se concluir que não existe uma correlação entre o resultado de uma empresa e o número de funcionários da mesma. Isto porque há empresas que têm altos resultados com poucos empregados, como se vê em alguns tipos de serviços ou em indústrias altamente robotizadas.

## 6. Conclusões

Considerando-se os resultados encontrados neste estudo observa-se que há um nível muito baixo de evidência de indicadores relacionados às ações da área de Recursos Humanos. Os resultados não permitem concluir que a divulgação desse tipo de indicador varie de acordo com o porte da empresa (número de funcionários) ou com o seu desempenho econômico-financeiro (aferido por seu Lucro Líquido). Não foram explorados no estudo outras variáveis empregadas em estudos similares, como os mecanismos de governança corporativa, a composição do *board* das empresas, a dualidade de papéis existentes na alta direção da empresa, o tamanho das equipes de auditoria que atuam nas empresas, bem como outras variáveis de controle como tempo de existência da empresa, níveis de investimento em Capital Intelectual, dentre outras possibilidades (LI, PIKE e HANIFFA, 2008). Essas variáveis podem ser facilmente levantadas em fontes secundárias, e o estudo da relação das mesmas com o nível de *disclosure* das empresas em relação a indicadores de Capital humano pode representar um promissor campo para futuros estudos.

Apesar de suas limitações, este estudo traz como contribuição a metodologia empregada para se definir indicadores quantitativos que possam ser usados como *proxies* para a mensuração do Capital Humano. Fez-se todo um trabalho de análise qualitativa da linguagem utilizada nos relatórios e nos sites das empresas para se chegar a uma descrição que permitisse a padronização dos indicadores observados.

É importante ressaltar que o Capital Humano é um elemento extremamente relevante para que uma empresa se torne competitiva na economia global e segundo alguns estudiosos, se constitui como a peça fundamental da organização do futuro. O estudo mostra que ainda há um longo caminho a perseguir quando se trata de criar indicadores que possam evidenciar, ainda que de maneira aproximada, o valor gerado pelas pessoas. Isto possibilita que se passe da retórica à prática.

## 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.

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.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. v.17. 1991. p. 99-120.

BARNEY, Jay. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2<sup>nd</sup>. 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.

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 21<sup>st</sup> century*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2003.

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

FISCHER, Kurt. Transforming HR globally: The center of excellence approach. *Hr. Human resource Planning*. New York: 2003. Vol. 26, Iss. 2, p.9-11.

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.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico In *Medindo o Desempenho Empresarial*, São Paulo: Editora Campus, 2000.

LI, Jing; PIKE, Richard; HANIFFA, Roszaini. Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. *Accounting and business Research*. v.38.n.2. 2008. p. 137-159.

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.

PALTHE, Jennifer; KOSSEK, Ellen Ernst. Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*. Bradford: 2003. Vol. 16, Iss. 3, p. 287-309.

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.

SKINNER, Douglas J. Accounting for intangibles – a critical review of policy recommendations. *Accounting and Business Research*. V38, n.3. 2008. p. 191-204.

SORENSEN, The behavioral study of accountants: a new school of behavioral research in accounting. *Managerial and Decision Economics*.v.11. n. 5. Dec. 1990. p.327-341.

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 though leaders call for change*. New York: John Wiley & Sons. 1997. p. 139-145.