

**EVIDENCIAÇÃO DE INVESTIMENTOS EM CAPITAL HUMANO NOS RELATÓRIOS DA  
ADMINISTRAÇÃO DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR**

***EVIDENCE OF INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL IN THE REPORTS OF THE BEST  
COMPANIES TO WORK IN***

***EVIDENCIA DE INVERSIONES EN CAPITAL HUMANO EN LOS INFORMES DE LA  
ADMINISTRACIÓN DE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR***

**Alison Martins Meurer**

Mestrando em Contabilidade na Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Endereço: UFPR, Av. Prefeito Lothário Meissner, n. 632, CEP: 80210-170. Curitiba, PR, Brasil

E-mail: [alisonmmeurer@gmail.com](mailto:alisonmmeurer@gmail.com)

**Iago França Lopes**

Doutorando em Contabilidade na Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Endereço: UFPR, Av. Prefeito Lothário Meissner, n. 632, CEP: 80210-170. Curitiba, PR, Brasil

E-mail: [iagofrancalopes@gmail.com](mailto:iagofrancalopes@gmail.com)

**Nayane Thais Krespi Musial**

Doutora em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Professora Assistente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UFPR

Endereço: UFPR, Av. Prefeito Lothário Meissner, n. 632, CEP: 80210-170. Curitiba, PR, Brasil

E-mail: [nkrespi@gmail.com](mailto:nkrespi@gmail.com)

Artigo recebido em 28/05/2017. Revisado por pares em 19/09/2017. Reformulado em 12/10/2017. Recomendado para publicação em 12/12/2017. Publicado em 30/12/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

Este estudo tem o objetivo caracterizar os elementos de capital humano evidenciados no Relatório da Administração (RA) das melhores empresas para trabalhar listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3). Para tal, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa. Para a discussão dos dados, fez uso de análises categóricas a partir de uma pesquisa documental, tendo como alvo os Relatórios da Administração das empresas. Os resultados indicam que a preocupação das organizações analisadas, por meio da linguagem e dos dados expostos, é legitimar suas ações frente à sociedade e investir em práticas voltadas ao capital humano, com o intuito de maximizar seu valor e atingir seus objetivos estratégico-operacionais.

**Palavras-Chave:** Capital Humano; Evidenciação; Melhores Empresas para Trabalhar; Relatório de Administração.

## ABSTRACT

This study has the aims to characterize elements of human capital evidenced in the Management Report (RA) of the companies classified as *the best to work*, according to *Balcão Brasil Stock Exchange* (B3). Thereunto, it is characterized as a descriptive research with both qualitative and quantitative approach. For the data analysis, a categorical analysis was used, based on a documentary research, aiming at the Reports of the Administration of the companies. The results indicate the concern of the analyzed organizations, through the language and data exposed, is to legitimize their actions in relation to the society and to invest in actions directed to human capital, in order to maximize their value and reach their strategic-operational objectives.

**Keywords:** Human Capital; Evidence, Best Companies to Work; Management Report.

## RESUMEN

Este estudio tiene el objetivo caracterizar los elementos de capital humano evidenciados en el Informe de la Administración (RA) de las mejores empresas para trabajar listadas en la Bolsa Balcón Brasil (B3). Para ello, se caracteriza como una investigación descriptiva con abordaje cualitativa y cuantitativa. Para análisis de los datos, se utilizó análisis categóricos a partir de una investigación documental teniendo como objetivo los Informes de la Administración de las empresas. Los resultados indican que la preocupación de las organizaciones analizadas, por medio del lenguaje y de los datos expuestos, es legitimar sus acciones frente a la sociedad e invertir en acciones dirigidas al capital humano, con el objetivo de maximizar su valor y alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales.

**Palabras clave:** Capital Humano; Evidencia; Mejores Empresas para Trabajar; Informe de Administración.

## 1 INTRODUÇÃO

O advento da economia do conhecimento aumentou a importância dos recursos baseados em atributos intangíveis. No entanto, a maioria desses recursos não é evidenciada nas demonstrações financeiras. Isto criou uma assimetria de informações nos mercados de capitais, ao passo que mais usuários passam a exigir informações a respeito deste tipo de capital, com vistas a preencher esta lacuna de informação baseada no conhecimento desses ativos intangíveis. Perante este cenário, surge a necessidade organizacional de evidenciar tais informações, ainda que de modo voluntário, com vista a aumentar a capacidade informacional e seu poder de legitimidade (MOUTISEN; BUKH; MARR, 2005).

O capital intelectual é cada vez mais reconhecido como um dos elementos mais importantes das organizações, sendo um dos fatores de diferenciação que corroboram para o desempenho do negócio e para a liderança do mercado, com vistas à diferenciação (DAVEY; SCHNEIDER; DAVEY, 2009). Neste sentido, o capital intelectual é composto por três grandes grupos. O primeiro consiste no capital interno, que se refere à infraestrutura e propriedade intelectual da organização. O segundo, chamado de capital externo, é ligado ao ambiente externo e às marcas, carteiras de clientes e relacionamentos empresariais. Por fim, o terceiro é o capital humano, que abrange as competências e conhecimentos dos empregados (SVEIBY, 1997).

Para Bontis (1999), o capital humano é constituído sumariamente pelo conhecimento dos funcionários, sendo o principal componente do capital intelectual. Já Schultz (1971) cita que este é um dos principais fatores que fomentam o desenvolvimento de uma organização, ou até mesmo de uma nação. Nessa conjuntura, o capital humano é considerado um fator de diferenciação, o qual vai além da força de trabalho, que também considera a qualidade de vida e o poder de instrução como uma forma de valorização dos recursos humanos, e um meio de potencializar as capacidades dos indivíduos (STROZIENSKI; TAFFAREL, 2015).

Bontis (1999) afirma que, se não houver formas de retenção de pessoas ou disseminação de conhecimento, uma parte do capital humano pode ser levada pelo colaborador ao sair da organização. Perante isso, a retenção dessa riqueza humana ocorrerá por meio da remuneração acima da média, benefícios e criação de um ambiente propício,

adequado e satisfatório para a execução da atividade laboral dos colaboradores (SAMUDHRAMA *et al.*, 2014).

Ademais, o contentamento positivo dos empregados, além de fomentar sua retenção, colabora para passar uma imagem positiva da organização para seus investidores e para a sociedade em geral, com o objetivo de legitimar as ações organizacionais. Nesse contexto, algumas pesquisas são realizadas para verificar o nível de contentamento dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. No Brasil, anualmente são divulgados dois *rankings* com a listagem das melhores empresas para trabalhar, um elaborado pelo *Great Place to Work* (GPTW), e outro pela Revista Você S. A. (SILVA, 2015).

Nesta direção, a Teoria da Legitimidade aborda “a necessidade da organização em mostrar constantemente à sociedade a sua importância e legitimidade dos seus atos, evidenciando o cumprimento do contrato social existente entre a sociedade e a empresa” (BEUREN; SÖTHER, 2009, p. 102). Assim, acredita-se que a evidenciação do capital humano se apresenta como um mecanismo que visa a influenciar a percepção ou suposição generalizada da sociedade, de que as ações de uma empresa são desejáveis, adequadas ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995).

Alguns estudos anteriores abordaram tal temática. Como exemplo, Reina, Ensslin e Borba (2009) buscaram verificar os elementos de Capital Intelectual nos Relatórios da Administração das 30 maiores companhias abertas (capital social), classificadas no Novo Mercado, listadas pela BOVESPA em 31 de dezembro de 2006, por meio da técnica de análise de conteúdo. A pesquisa abre chancela para outras discussões, uma vez que os resultados evidenciam que as organizações possuem alto poder de divulgação de informações a este respeito. Neste âmbito, cria-se um cenário propício para comparação se as melhores empresas para trabalhar possuem as mesmas práticas de capital humano das maiores companhias listadas na BOVESPA. Mesmo reconhecendo a questão temporal, este estudo avança em relação ao de Reina, Ensslin e Borba (2009), por analisar especificamente as empresas já reconhecidas pelo meio empresarial, pelas suas práticas relacionadas ao capital humano.

Manganeli, Tinoco e Ott (2016) evidenciam que empresas listadas nos níveis de governança da Bolsa apresentam maior volume de informações a respeito do capital intelectual. Ainda é levantado o questionamento que, em termos de divulgação de capital humano, cabe às organizações o poder de divulgar ou não, independentemente de serem regidas por normas. Os autores advogam a necessidade da continuidade da discussão sobre a temática a partir de abordagens teóricas. Sendo assim, tem-se a oportunidade de verificar a divulgação do capital humano por meio de aspectos da legitimidade.

Rocha *et al.* (2011) analisaram a evidenciação de capital intelectual, que é composto por capital interno, externo e humano, nos Relatórios da Administração de empresas do setor bancário no ano de 2009. Os resultados apontaram que somente 15,70% das organizações analisadas divulgavam informações a respeito de capital humano, e que o segmento não influencia o nível de *disclosure*. As informações analisadas inerentes ao capital humano foram: *know-how*, educação, qualificação vocacional, conhecimento relacionado ao trabalho, competências relacionadas ao trabalho e espírito empreendedor. As discussões expostas pelos autores oportunizam e fomentam a análise da divulgação do capital humano em empresas de outros setores, a fim de identificar o nível de evidenciação destas informações.

Ao passo que é reconhecida a importância do tema, esta pesquisa busca responder a seguinte inquietação: quais elementos e características de capital humano são evidenciados no Relatório da Administração das melhores empresas para trabalhar listadas na B3? Deste modo, tem-se como objetivo caracterizar os elementos de capital humano evidenciados no Relatório da Administração das melhores empresas para trabalhar listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3).

A pesquisa justifica-se por discorrer sobre os elementos de capital humano evidenciados pelas maiores e melhores empresas para trabalhar, uma vez que reconhecer tais aspectos pode contribuir para o aperfeiçoamento e legitimidade das práticas de capital humano nas empresas investigadas. Outro argumento que viabiliza tal investigação é a perspicácia de identificar e fornecer características dos elementos inerentes às maiores empresas que afetam agentes econômicos-chave do país e da sociedade, uma vez que

passam a ser organizações visadas em termos sociais e políticos.

O pressuposto é ofertar ideias que contribuam para introspecções de novas pesquisas a respeito do tema. Cabe destacar que esta investigação, indiretamente, visa a maximizar a discussão a respeito das métricas de evidenciação discutidas por Suzart (2016). Por fim, Martins e Theóphilo (2009) advogam que a utilização de métricas existentes na literatura permite a identificação de limitações. Além disto, proporciona a criação de novas métricas, com o intuito de aperfeiçoar e corrigir possíveis falhas existentes, contribuindo para a compreensão e melhoria da qualidade do que está sendo estudado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diferentes abordagens teóricas podem ser utilizadas para explicar a relação da organização com a sociedade, também a evidenciação de informações por parte das instituições. Dentre essas abordagens, destaca-se a Teoria da Divulgação Voluntária, a Teoria dos *Stakeholders*, a Teoria dos Contratos Sociais e a Teoria da Legitimidade, que é utilizada como abordagem teórica desta investigação. Diante disso, a fundamentação teórica aborda, em seu primeiro tópico, aspectos da Teoria da Legitimidade, seguida da base teórica e conceitual do Capital Humano e, por fim, Estudos Anteriores Relacionados ao Tema.

### 2.1 TEORIA DA LEGITIMIDADE

A Teoria da Legitimidade tem suas origens na Teoria Institucional de Meyer e Rowan (1977). Sob essa perspectiva teórica, a legitimidade deriva do imperativo das organizações em atuarem de acordo com as percepções e necessidades da sociedade, no sentido de serem percebidas como instituições legítimas, a fim de possuírem uma imagem positiva perante todos os agentes que interagem no ambiente organizacional, sejam eles internos ou externos (DIAS *et al.*, 2014). Moir (2001) expõe que a legitimidade pode ser visualizada do ponto de vista pragmático, cognitivo e moral, e há três desafios principais no gerenciamento de tais práticas, que são o ganho, a manutenção e, por fim, a reparação da legitimidade, quando houver necessidade.

Ademais, Moir (2001) ainda complementa que a gestão da legitimidade depende sumariamente da comunicação e, portanto, qualquer tentativa de legitimar ações  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

organizacionais dependerá da análise das formas e meios de divulgação de tais informações. Quanto à percepção social, Davis (1973, p. 314) destaca que “a sociedade concede legitimidade e poder às empresas. A longo prazo, aquelas que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considera responsável tenderão a perdê-la”. Neste sentido, as organizações podem constantemente almejar o aprimoramento das práticas de legitimidade e de divulgação, a fim de fortalecer sua imagem social e evitar a fase de reparação da legitimidade, que é quando há a perda ou declínio da percepção positiva da empresa pela sociedade.

Quando observada a evidenciação de capital humano, denota-se que há a possibilidade de transmitir boas impressões à sociedade por meio de diversos investimentos e, também, melhorar a qualidade da informação transmitida. Este argumento é reforçado quando Achayawansa e Abeysekera (2008) acreditam que é cada vez mais frequente as organizações evidenciarem informações sobre capital humano em relatórios complementares, a fim de suprir as deficiências existentes nas demonstrações obrigatórias e, ainda, mitigar a assimetria informacional existente nos diversos contratos firmados entre a organização e o ambiente externo.

Desta forma, a Teoria da Legitimidade é uma extensão do ponto de vista da abordagem dos contratos sociais existentes entre a sociedade e as empresas (MOIR, 2001). A legitimidade pode ser definida como uma razão fundamental para empregar comportamentos sociais corporativos, e usar esta atividade como uma forma de publicidade ou influência (GRAY; OWENS; ADAMS, 1996; CLARKE, 1998).

## 2.2 CAPITAL HUMANO

Para Lev e Zarowin (1999), as organizações possuem determinados ativos invisíveis que auxiliam na sobrevivência perante a competitividade mercadológica, pois estes ativos, muitas vezes, são recursos próprios e dificilmente conseguem ser copiados, tornando-se, assim, um diferencial. Dentre esses recursos destaca-se o capital humano que, para Graça (2011), é composto pelo conhecimento, habilidades, capacidades e experiências únicas que as pessoas trazem para o trabalho. Neste sentido, Schultz (1971), ao formular a Teoria do Capital Humano, reitera que os recursos humanos apresentam-se em dimensões

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

quantitativas e qualitativas nas organizações. Alguns componentes de qualidade desses recursos estão relacionados à capacitação técnica, conhecimentos e atributos similares que afetam as habilitações humanas para o desenvolvimento do trabalho produtivo.

Diante disso, Drucker (1998, p. 161) afirma que, “na sociedade do conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas e mais no conhecimento do trabalhador”. Segundo Schultz (1971), com o aumento de investimentos em recursos e capacitações humanas, maximiza-se o valor da produtividade do esforço humano e, conseqüentemente, tem-se uma taxa de rendimento positiva.

Desta forma, a divulgação de informações, de maneira voluntária, além de fortalecer aspectos de legitimidade, pode auxiliar na maximização do valor da organização (DYE, 2001). Nesta conjuntura, Ponte e Oliveira (2014) advogam que a evidenciação tem como objetivo atender as necessidades informacionais de uma série de usuários, sejam internos ou externos. Por outro lado, a não divulgação de informações pode ser interpretada de maneira negativa pelo mercado (DYE, 2001).

Cabe destacar que o poder informacional está na capacidade de alterar as crenças dos usuários e/ou modificar o estado do conhecimento sobre determinado assunto (LOPES; MARTINS, 2005; YAMAMOTO; SALOTTI, 2006). Neste sentido, o capital humano pode ser utilizado na justificativa da composição dos resultados econômicos (SCHULTZ, 1971), pois este atributo pode influenciar no desempenho do negócio a partir das perspectivas operacionais, estratégicas e táticas, na medida em que permeia todo o cenário organizacional e exerce papel fundamental no ambiente empresarial (DAVEY; SCHNEIDER; DAVEY, 2009).

Quanto aos investimentos que fomentam o desenvolvimento do capital humano, têm-se cinco categorias principais: (i) recursos relativos à saúde e serviços, que afetam a expectativa de vida, vigor e a capacidade de resistência; (ii) treinamentos; (iii) educação formalmente organizada em variados níveis; (iv) programas de extensão; e (v) investimentos familiares (SCHULTZ, 1971). Por meio dessas evidências, duas considerações são levantadas como justificativas para a atenção das organizações perante o capital humano. Primeira, existe a necessidade de administrar a imagem organizacional perante a sociedade, conforme Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.



tratado no tópico anterior. Segunda, as organizações passam a investir em capital humano para maximizar a capacidade operacional e, conseqüentemente, a rentabilidade do negócio por meio de práticas voltadas à gestão e capacitação de pessoas.

### 2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Nesse contexto temático, alguns estudos abordaram os níveis e fatores de evidenciação do capital humano. Sveiby (1997) estudou a estrutura do capital intelectual das organizações, realizando a segregação de tal elemento nas categorias de capital externo, capital interno e capital humano. Esta classificação teórica fomentou uma série de estudos a respeito da evidenciação desse tipo de recurso nas organizações. Como principais conclusões, o autor identifica a necessidade de mensurar continuamente este tipo de capital a partir do contexto em que a entidade está inserida, pois os números por si só não possuem elevado grau informativo.

Quando verificadas as pesquisas empíricas, destaca-se a de Bontis (2003) que analisou 10.000 empresas canadenses. O autor realizou uma busca nos relatórios anuais utilizando termos referentes ao capital humano, e somente em 68 organizações continham tais informações. Para realizar tal pesquisa, os conteúdos foram pesquisados no banco de dados *Compact D: Cancorp Plus*. As discussões do estudo indicam que a evidenciação do capital humano está restrita aos debates do ambiente acadêmico, sendo importante que o diálogo acerca do assunto seja fomentado nas corporações, vista a capacidade que tais informações possuem para influenciar os usuários internos e externos da informação.

Hernández (2006) verificou a divulgação de capital humano em 189 empresas espanholas no ano de 2001. Os resultados apontaram que 40,20% das empresas evidenciam informações sobre recursos humanos, sendo 11,10% sobre segurança e saúde laboral; e 6,80% a respeito de programas de capacitação. Diante disto, os autores ponderam sobre a deficiência informacional dos relatórios anuais a respeito do poder informativo acerca do tema.

Macagnan (2007) analisou a evidenciação de capital intelectual das empresas listadas na Bolsa de Valores de Madrid, situada na Espanha no ano de 2002. A análise dos resultados

foi efetuada por meio de regressão múltipla, e da utilização de 123 indicadores de capital intelectual, dentre esses, 30 relacionados ao capital humano. As conclusões evidenciam que quanto maior for o valor das ações em relação ao valor contábil, haverá maior divulgação de informações relacionadas ao capital humano. Os achados não indicam que a evidenciação de capital humano reduz os custos proprietários ou valorizam as ações da empresa no ano seguinte.

Em contrapartida, Maçambanni *et al.* (2012) pesquisaram, em 54 empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa no ano de 2009, a relação entre a evidenciação do capital intelectual com características de governança corporativa e rentabilidade. Os achados apontam que há relação entre a evidenciação e a rentabilidade, ou seja, comparado o contexto brasileiro com o espanhol, estudado por Macagnam (2007), os resultados divergem quando verificada a relação da evidenciação com a rentabilidade. Além disso, os achados não indicaram relação entre as características de governança corporativa e a evidenciação do capital intelectual.

Matos *et al.* (2012) analisaram os RA de uma empresa reconhecida em âmbito nacional por suas práticas relacionadas ao capital intelectual. A verificação ocorreu nos relatórios referentes ao período de 2003 a 2007. Os resultados apontaram que há um nível elevado de evidenciação relacionada ao capital interno e as práticas sociais e ambientais. Já Góis, De Luca e Monte Jr. (2016) observaram os determinantes da divulgação de informações sobre capital humano em relatórios obrigatórios e voluntários. A amostra compreendeu 56 empresas listadas na BM&FBovespa entre 2010 e 2013. Os resultados indicaram que a rentabilidade e a eficiência do capital humano estão relacionadas com o nível de divulgação do capital humano.

Por fim, Pisano, Lepore e Lamboglia (2017) verificaram a divulgação de informações a respeito do capital humano em 150 empresas europeias, no ano de 2014, por meio da análise de informações disponíveis no *LinkedIn*, que é uma rede social de cunho profissional. Os dados foram analisados por meio de regressão linear, e os resultados indicaram que a concentração de propriedade influencia negativamente na evidenciação deste tipo de informação. Ao passo que são reconhecidas as contribuições trazidas pelas diferentes

abordagens dos estudos anteriores, tem-se a oportunidade de investigar as práticas de evidenciação de capital humano das melhores empresas para trabalhar no Brasil, e avançar quanto aos achados teórico-empíricos nesta área temática.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois busca caracterizar os elementos de capital humano evidenciados no Relatório da Administração das melhores empresas para trabalhar listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3). Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é quali-quantitativa. Em relação à estratégia de pesquisa, é documental, pois sua principal referência quanto ao tratamento e análise dos dados é o Relatório da Administração. Neste sentido, reconhece-se a fragilidade do documento escolhido, visto que não é um instrumento auditado, ao mesmo tempo apresenta-se como um dos principais atributos de comunicação com a pluralidade de usuários da informação contábil.

#### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa compreende as 25 empresas listadas no *ranking* da GPTW e as 150 melhores empresas listadas no *ranking* elaborado pela Revista Você S.A. no ano de 2016, que totalizam 175 organizações. A constituição da amostra caracteriza-se como não-probabilística, visto que o pesquisador utiliza métodos subjetivos, por exemplo: experiência pessoal, convivência e conhecimento especializado (HAIR JR *et al.*, 2005). Assim, a amostra deste estudo é resultado da intersecção dos conjuntos entre as 175 empresas listadas nos relatórios desenvolvidos pela GPTW e Revista Você S/A e as empresas listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3) e, com isto, foram obtidas 27 organizações. Das 27 empresas selecionadas, 3 estavam listadas em ambos os *rankings*; após a exclusão desta duplicidade, obtiveram-se 24 empresas a serem analisadas. O Quadro 1 apresenta as empresas componentes do grupo amostral.

Quadro 1 – População/Amostra

Empresas Pesquisadas			
AES ELETROPAULO	BRADESCO	EDP BRASIL	ITAÚ UNIBANCO
AES SUL	CEMAR	ELEKTRO	LOJAS RENNER
AES TIETÊ	CIELO	EMBRAER	MAGAZINE LUIZA
ALGAR	COSERN	ETERNIT	SUZANO
AMBEV	COTEMINAS	GERDAU	UNIDAS

BANCO DO BRASIL	CPFL ENERGIA	GRUPO WEG	WHIRLPOOL
-----------------	--------------	-----------	-----------

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Notam-se os variados ramos de atuação das empresas que compõem a amostra. Esta característica é justificada pelo fato do GPTW e da Revista Você S.A. analisarem e construírem de maneira diversificada a classificação das melhores empresas, com vistas a atingir e abranger diversos setores empresariais.

### 3.2 CONSTRUTOS DA PESQUISA

A partir dos estudos anteriores já discutidos, foram analisadas e agrupadas as categorias utilizadas nessas pesquisas e definidas as classes que norteiam a verificação da evidência do capital humano pelas organizações selecionadas. O Quadro 2 mostra as categorias de análise identificadas, a definição operacional, as palavras-chave que auxiliaram na análise dos RA e as referências que originaram tal categoria.

Quadro 2 - Categorias do índice de evidência

Categorias de análise		Definição Operacional	Palavras-chave	Referências
1	Despesas com educação	Informações relacionadas à escolarização, graduação ou pós-graduação	Colaboradores, humano, educação, ensino e pesquisa	Macagnan (2007); Maçambanni <i>et al.</i> (2012); Matos <i>et al.</i> (2012); Góis, De Luca, Monte Jr (2016); Pisano, Lepore e Lamboglia (2017).
2	Medidas de satisfação, clima Organizacional e/ou motivação	Informações sobre o contentamento dos colaboradores em relação à empresa	Colaboradores, humano, opinião, satisfação, motivação e clima	
3	Número de admissões, demissões, e/ou rotatividade	Indicadores numéricos de colaboradores contratados ou desligados no período	Colaboradores, humano, contratação, admissão, desligamento, rotatividade e demissão	
4	Despesas com Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação	Informações relacionadas a investimentos em capacitação ligados diretamente à área técnica/operacional da organização	Colaboradores, humano, cursos, treinamentos, aperfeiçoamento, capacitação e pesquisa	
5	Políticas de recrutamento, captação e/ou retenção de talentos	Dados relacionados aos procedimentos de seleção e retenção de empregados pelo dpto. Recursos Humanos	Colaboradores, humano, programas, talentos, retenção e jovens	
6	Experiência, conhecimento e/ou <i>Know-how</i> dos	Informações que reconheçam a existência do valor do	Colaboradores, humano,	

	empregados	conhecimento específico dos colaboradores	conhecimento, experiência e <i>Know-how</i>	
7	Incentivos, benefícios e/ou programas sociais da empresa	Investimentos em ações sociais por parte da empresa, podendo ser diretamente (pertinentes às pessoas) ou indiretamente (relacionados ao meio ambiente) destinados à sociedade	Colaboradores, humano, social, benefício, incentivo e programa	Macagnan (2007); Maçambanni <i>et al.</i> (2012); Góis, De Luca, Monte Jr (2016).
8	Número de empregados segmentados (idade, setor, função, nível de ensino e/ou gênero)	Quantitativo de colaboradores empregados pela organização segregados em algum grupo	Colaboradores, humano, empregados, número e funcional	Macagnan (2007); Góis, De Luca, Monte Jr (2016); Pisano, Lepore e Lamboglia (2017).
9	Políticas salariais, planos de carreiras e/ou acordos coletivos	Detalhamento sobre a composição e/ou possibilidade de evolução salarial	Colaboradores, humano, plano, salário, remuneração, acordo e convenção	Macagnan (2007); Pisano, Lepore e Lamboglia (2017).
10	Ações de segurança e/ou saúde	Política interna relacionadas à segurança e/ou saúde do colaborador	Colaboradores, humano, saúde, segurança, bem estar	Macagnan (2007); Matos <i>et al.</i> (2012); Pisano, Lepore e Lamboglia (2017).
11	A empresa cita que os empregados são um recurso/ativo?	Se em algum momento a organização trata os colaboradores como capital humano	Colaboradores, humano, intangível, patrimônio, ativo e investimento	Maçambanni <i>et al.</i> (2012); Góis, De Luca, Monte Jr (2016).
12	Incentivo à inovação e/ou espírito empreendedor	Ações que promovem o espírito de inovação e/ou empreendedor nos colaboradores	Colaboradores, humano, inovação, pesquisa, desenvolvimento e empreendedor	
13	Trabalho em equipe, eficiência e eficácia	Fomento para trabalho em equipe e compartilhamento de conhecimento	Colaboradores, humano, equipe, conhecimento, tarefa, eficiente, eficácia, clima e união	
14	Informações sobre atividades de lazer, culturais, artísticas e/ou esportivas	Dados de investimento e/ou que fomentem a realização de atividades de lazer, culturais, artísticas e/ou esportivas	Colaboradores, humano, cultura, lazer, esporte e artística	Matos <i>et al.</i> (2012).
15	Valorização da participação nos <i>rankings</i> das melhores empresas	Empresa cita que é uma das melhores empresas para trabalhar	Colaboradores, humanos, melhores, GPTW e Você S/A.	Autores.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Macagnan (2007), Maçambanni *et al.* (2012), Matos *et al.* (2012), Góis, De Luca, Monte Jr (2016) e Pisano, Lepore e Lamboglia (2017).

Cabe destacar que as palavras-chave foram utilizadas para identificação do conteúdo dos relatórios analisados. Contudo, os pesquisadores realizaram a leitura das seções e

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

consideraram o contexto das informações, caracterizando a análise de cunho qualitativo.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi utilizada a técnica de análise documental. Para Martins e Theóphilo (2009), esta técnica busca a inferência de dados e informações a partir da análise de documentos. Neste contexto, foram analisados os Relatórios da Administração das empresas que compõem a amostra do estudo, pois, conforme citado pelos autores, a análise de documentos evita o *viés* de pesquisa, caso as informações fossem coletadas diretamente nas empresas.

Com isso, os RA foram analisados buscando identificar a evidenciação de informações referentes aos construtos. A análise foi realizada a partir de uma escala dicotômica, ou seja, quando a empresa divulgava ou não tais informações. Foi atribuído valor 1, quando da identificação da informação; caso contrário, 0. Este tipo de escala categórica, conforme citado por Suzart (2016, p. 61), “é bastante utilizada em pesquisas na área contábil, em razão de permitir um julgamento mais objetivo, visto que a presença ou ausência de um atributo (item) é facilmente verificável”. Além disso, esse tratamento permitiu a construção de um índice de evidenciação por meio da divisão do número de categorias evidenciadas e o total de categorias, e a posterior verificação das categorias com maior grau de divulgação. A Tabela 1 apresenta um exemplo de operacionalização deste índice.

Tabela 1 - Exemplificação da composição do índice

AES Eletropaulo			
	Categoria	Valor Dicotômico	Evidenciação Acumulada
1	Despesas com educação	1	1
2	Medidas de satisfação, clima organizacional e/ou motivação	1	2
3	Número de admissões, demissões, e/ou rotatividade	1	3
4	Despesas com Treinamento/ Desenvolvimento/Capacitação	1	4
5	Políticas de recrutamento, captação e/ou retenção de talentos	1	5
6	Experiência, conhecimento e/ou <i>Know-how</i> dos empregados	0	5
7	Incentivos, benefícios e/ou programas sociais da empresa	1	6
8	Nº de empregados segmentados (idade, nível de instrução, gênero, etc.)	0	6
9	Políticas salariais, planos de carreiras e/ou acordos coletivos	1	7
10	Ações de segurança e/ou saúde	1	8
11	A empresa cita que os empregados são um recurso/ativo?	0	8
12	Incentivo à inovação e/ou espírito empreendedor	1	9

2			
1 3	Trabalho em equipe, eficiência e eficácia	0	9
1 4	Atividades de lazer, culturais, artísticas e/ou esportivas	1	10
1 5	Valorização da participação nos <i>rankings</i> das melhores empresas	1	11
(i)	Somatório das categorias evidenciadas		11
(ii)	Somatório das categorias aplicáveis e passíveis de evidenciação		15
(iii)	Divisão da soma dos itens pelo número de itens aplicáveis (i/ii)		0,733

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Suzart (2016) faz uma crítica quanto ao excesso de utilização da dicotomia nos estudos em evidenciação, pois se discute que o valor informacional da divulgação, por vezes, acaba se perdendo. Além desta discussão, reconhece-se que a escala dicotômica é nominal e não uma quantificação. Desta forma, na análise dos dados foi utilizada a técnica da entropia informacional, a qual mede a quantidade da informação e suas diferentes constatações (ZELENY, 1982). Neste sentido, o cálculo da entropia segue a abordagem de Zeleny (1982) que, conforme apontado por Moura e Beuren (2011), é calculado de acordo com a Quadro 3.

Quadro 3 - Cálculo da entropia

Etapa	Descrição (Objetivo)	Fórmula
1	Identificação da melhor resposta	Verificar se nas categorias há informação evidenciada, e atribuir valor 1 ou 0
2	Calcular o i-ésimo atributo	$d_i^k = \frac{X_i^k}{X_i^*}$
3	Calcular o contraste de intensidade para o i-ésimo atributo. Sendo que $\alpha = \frac{1}{e_{\max}} > 0$ e $e_{\max} = \ln(m)$ . Lembrando ainda que $0 \leq d_i^k \leq 1$ e $d_i^k \geq 0$ .	$e(d_i) = -\alpha \sum_{k=1}^m \frac{d_i^k}{D_i} \ln \left( \frac{d_i^k}{D_i} \right)$
4	Caso todos os $d_i^k$ forem iguais para um dado i, então $\frac{d_i^k}{D_i} = \frac{1}{n}$ e $e(d_i)$ assume o valor máximo, isto é, $e_{\max} = \ln(m)$ .	$\alpha = \frac{1}{e_{\max}}$
5	Calcular a entropia total	$E = \sum_{i=1}^n e(d_i)$
6	Calcular a normalização dos pesos	$\tilde{\lambda}_i = \frac{1}{n-E} [1 - e(d_i)] = \frac{[1 - e(d_i)]}{n-E}$

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Moura e Beuren (2011).

Cabe destacar que Moura e Beuren (2011) afirmam que, quanto maior for  $e(d_i)$ , menor é a informação transmitida pelo  $i$ -ésimo atributo, e menos dispersa se encontra a informação. Devido ao peso  $\tilde{\lambda}_i$  ser inversamente relacionado a  $e(d_i)$ , usa-se  $1-e(d_i)$  ao invés de  $e(d_i)$ , e normalizam-se os dados. Ainda em relação à análise dos dados, a entropia informacional foi calculada a partir dos elementos identificados nos RA das empresas em análise.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A identificação dos elementos de capital humano evidenciados pelas melhores empresas para trabalhar listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3) consiste na fase inicial desta descrição e análise dos resultados. A Tabela 2 indica os resultados da distribuição dos elementos de capital humano. Além de alguns dados do índice de evidenciação por categoria, também a partir da entropia informacional foram utilizados.

Tabela 2 - Dados descritivos - Elementos de capital humano

Categoria de Análise	Moda	IECH por Categoria	$e(d_i)$	Peso
Despesas com educação	0	0,4167	0,7245	0,0487
Medidas de satisfação, clima organizacional e/ou motivação	0	0,4583	0,7545	0,0434
Número de admissões, demissões, e/ou rotatividade	0	0,1667	0,4362	0,0998
Despesas com Treinamento/ Desenvolvimento/Capacitação	1	0,5000	0,7819	0,0386
Políticas de recrutamento, captação e/ou retenção de talentos	0	0,2917	0,6123	0,0686
<b>Experiência, conhecimento e/ou Know-how dos empregados</b>	<b>0</b>	<b>0,1667</b>	<b>0,4362</b>	<b>0,0998</b>
Incentivos, benefícios e/ou programas sociais da empresa	0	0,3333	0,6543	0,0612
Número de empregados segmentados (idade, setor, função, nível de ensino e/ou gênero)	0	0,2917	0,6123	0,0686
Políticas salariais, planos de carreiras e/ou acordos coletivos	0	0,2917	0,6123	0,0686
Ações de segurança e/ou saúde	1	0,5000	0,7819	0,0386
<b>A empresa cita que os empregados são um recurso/ativo?</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,1770</b>
Incentivo à inovação e/ou espírito empreendedor	1	0,5000	0,7819	0,0386
<b>Trabalho em equipe, eficiência e eficácia</b>	<b>0</b>	<b>0,1667</b>	<b>0,4362</b>	<b>0,0998</b>
Informações sobre atividades de lazer, culturais, artísticas e/ou esportivas	1	0,6250	0,8521	0,0262
Melhores Empresas Para trabalhar	1	0,6667	0,8724	0,0226

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se, na Tabela 2, que a evidenciação dos elementos de capital humano acontece com maior frequência na seguinte ordem. Primeiro, 16 organizações evidenciaram o fato de a empresa estar entre as Melhores Empresas Para Trabalhar. Segundo, notam-se Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.



15 apontamentos, os quais direcionam para informações sobre atividades de lazer, culturais, artísticas e/ou esportivas. Por fim, terceiro, 12 empresas evidenciaram informações, as quais tangenciam: (i) Despesas com Treinamento/Desenvolvimento/Capacitação; (ii) Ações de segurança e/ou saúde; e (iii) Incentivo à inovação e/ou espírito empreendedor. Neste sentido, os elementos de capital humano com maior frequência estão relacionados a cinco pilares, os quais tangem ao desenvolvimento de capital intelectual nas organizações analisadas. Em termos teóricos, a Teoria da Legitimidade fornece explicações para os elementos evidenciados, e tais informações podem ser visualizadas pela sociedade de forma moral ou ética.

Em relação à entropia informacional, a categoria que fornece maior peso para o nível de informação divulgada caracteriza-se pela empresa citar que os empregados são um recurso/ativo, o que representaria um peso informacional de 0,1770. Este item deve ser atentado pelas empresas em futuras divulgações. Outros elementos evidenciados que apresentaram peso informacional diferente das demais categorias tangenciam a empresa evidenciar o trabalho em equipe, eficiência e eficácia e experiência, conhecimentos e/ou *know-how* dos empregados. Paralelamente, tais informações alinham-se à necessidade da empresa reconhecer seus empregados como ativo.

Ao observar as cinco categorias mais evidenciadas (Melhores Empresas Para Trabalhar; Informações sobre atividades de lazer, culturais, artísticas e/ou esportivas; Despesas com Treinamento/ Desenvolvimento/Capacitação; Ações de segurança e/ou saúde; e Incentivo à inovação e/ou espírito empreendedor), percebe-se que divulgar o reconhecimento como uma das Melhores Empresas Para Trabalhar nos RA é uma das formas mais comuns utilizadas pelas empresas para legitimar sua imagem frente à sociedade e, principalmente, aos investidores. Reconhecendo os desafios para o gerenciamento da legitimidade, as companhias buscam sua manutenção por meio do elevado nível de evidenciação. Conforme citado por Moir (2001) e Dias *et al.* (2014), as organizações necessitam passar uma imagem positiva à sociedade, e utilizam-se dos meios de comunicação para tal ação. Dentro desta perspectiva, o relato da empresa Itaú Unibanco S. A. (2016) exemplifica esta situação:

Melhores Empresas para Trabalhar 2016 – Em agosto fomos eleitos, pelo 8º ano consecutivo, uma das Melhores Empresas para Trabalhar, segundo pesquisa realizada pela revista *Época* em parceria com o instituto *Great Place to Work*. O objetivo da pesquisa é valorizar as empresas que possuem as melhores práticas de gestão de pessoas (ITAÚ UNIBANCO S. A, 2016, s/p.).

Neste trecho, fica evidente o intuito da organização em destacar a presença contínua entre as Melhores Empresas para Trabalhar e o objetivo de tal premiação, dando destaque para as melhores práticas de gestão de pessoas. De modo adicional, as informações sobre atividades de lazer, culturais, artísticas e/ou esportivas são elencadas por 15 organizações. A partir do construto definido, a CPFL Energia (2016) apresenta o seguinte discurso sobre esta categoria:

Cultura – Parcerias com a Prefeitura de Campinas e a ANEEL, pautaram os debates sobre mudanças na sociedade, no consumo de energia, de serviços e na economia, que impactam diretamente a vida de nossos consumidores. Os debates foram editados e exibidos em edições semanais do Programa Café Filosófico CPFL, transmitidos pela TV Cultura e suas afiliadas em todo o território nacional. Além da exibição na TV, os debates foram divulgados no site [www.institutocpfl.org.br](http://www.institutocpfl.org.br), e em redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* (CPFL ENERGIA, 2016, s/p.).

Matos *et al.* (2009) encontraram, em seu estudo junto à Natura S.A. que, para os anos de 2003 a 2007, a empresa também evidenciou incentivos às práticas culturais e artísticas. É percebida, entre as organizações, a evidenciação recorrente de informações sobre atividades de lazer, culturais, artísticas e/ou esportivas, pois tal categoria apresentou peso informacional de 0,0262 e entropia de 0,8521, o que indica elevada presença de determinada categoria no grupo de empresas analisado, e pouca dispersão na amostra. Matos *et al.* (2009) já sinalizaram que as informações de cunho social apresentam-se de forma narrativa nos relatórios analisados da empresa Natura Cosméticos S.A, fato este que se alinha aos achados desta pesquisa, enquanto ao formato de apresentação de tais apresentações nos RA; Quanto às práticas de segurança e/ou saúde, tal elemento é evidenciado por 12 empresas. Como modo de exemplificar, o discurso da COSERN (2016) informa que:

Os programas de Saúde e Segurança no Trabalho são realizados de forma integrada e priorizam a proteção da vida e a qualidade do ambiente. Estimulamos a cultura de prevenção por meio do controle de riscos e impactos, garantindo a observância dos requisitos legais, do comportamento seguro e o alinhamento com as políticas do Grupo (COSERN, 2016, s/p.).

Para Schulz (1971), é importante investir em recursos relativos à saúde e serviços  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

semelhantes, pois, assim, maximiza-se a expectativa de vida, vigor e capacidade de resistência do colaborador e, conseqüentemente, seu poder de produção. De modo adicional, o autor ainda afirma que as despesas com treinamentos aumentam, em longo prazo, a capacidade produtiva. Este tipo de investimento é destacado pela AES Eletropaulo (2016):

Em 2016, a AES Eletropaulo entrou pela primeira vez no *ranking* das 150 Melhores Empresas para se trabalhar, elaborado pela revista *Você S/A*. Esse resultado é consequência das políticas e práticas para apoiar o desenvolvimento e o crescimento profissional de nossos colaboradores. No último ano, por exemplo, foram investidos R\$ 4 milhões em treinamentos e programas de capacitação, abrangendo tanto aspectos técnicos e de segurança para o aprimoramento das operações quanto temas para reforçar a cultura corporativa e o desenvolvimento das lideranças (AES ELETROPAULO, 2016, s/p.).

Paralelamente, a EMBRAER (2016) afirma que os investimentos em capacitação são efetuados como uma forma de preparar a mão de obra para suprir necessidades futuras da organização, evitando que haja escassez de empregados qualificados:

A EMBRAER investe fortemente em educação, formação e desenvolvimento das pessoas, sempre com foco na qualificação e preparação para que elas possam assumir mais desafios em consonância com as necessidades dos negócios e fluxos de valor (EMBRAER, 2016, s/p.).

Lev e Zarowin (1999) acreditam que as organizações possuem elementos únicos e que dificilmente podem ser imitados, tornando-se, portanto, um diferencial frente à concorrência. Desta forma, Graça (2011) ressalta que o capital humano engloba os conhecimentos dos colaboradores. Perante este ponto de vista, destaca-se que investir em inovação e no espírito empreendedor enriquece a cultura organizacional e auxilia na produção de conhecimento. Assim, as organizações buscam investir em tais elementos, e conforme verificado na amostra analisada, 12 empresas evidenciaram informações de tal categoria, conforme discurso do Grupo WEG (2016):

Em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) dispendemos o montante de R\$ 247,3 milhões em 2016, ou aproximadamente 2,6% da receita operacional líquida. Este programa de PD&I foca no desenvolvimento de novos produtos, no aprimoramento contínuo de produtos já disponíveis, na engenharia de aplicação e no aprimoramento dos processos industriais, sempre buscando manter nossa posição de liderança tecnológica no mercado (GRUPO WEG, 2016, s/p.).

Apesar de haver investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação na metade das empresas analisadas, nota-se que apenas 4 organizações praticam políticas de gestão do

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

conhecimento entre os colaboradores. Neste sentido, é importante a disseminação do *know-how* existente no ambiente de trabalho, pois Bontis (1999) acredita que uma parte do conhecimento pode ser levada embora com a saída de um colaborador da empresa. Nota-se que algumas atitudes podem ser adotadas neste sentido. A CPFL Energia (2016) aponta que está avançando em seu programa de Gestão do Conhecimento, fato que pode corroborar para a retenção e disseminação deste elemento dentro da empresa.

Tal gestão é relevante, pois o capital humano e o conhecimento de cada colaborador são atributos capazes de maximizar a capacidade operacional e estratégica da organização. No sentido operacional, sua valorização denota-se relevante por englobar conhecimentos, saberes e experiências que podem influenciar a atividade organizacional por meio das decisões e ações cotidianas. No âmbito estratégico, a valorização do capital humano conduz para uma imagem organizacional positiva e alinhada com os ensejos valorizados pela sociedade, e que se insere no contexto socialmente responsável, que visa à legitimidade.

Em relação ao índice de evidenciação geral por empresa, têm-se, na Tabela 3, os coeficientes das empresas analisadas. Cabe destacar que o cálculo do índice (coeficiente) foi elaborado conforme Suzart (2016) discorre, ou seja, pelo coeficiente da divisão das categorias evidenciadas e o total de categorias.

Tabela 3 - Índice de evidenciação de capital humano

ID	Empresa	IECH	ID	Empresa	IECH
1	AES ELETROPAULO	<b>0,7333</b>	13	EDP BRASIL	<b>0,5333</b>
2	AES SUL	0,1333	14	ELEKTRO	0,4667
3	AES TIETÊ	0,3333	15	EMBRAER	0,4667
4	ALGAR	<b>0,5333</b>	16	ETERNIT	0,0667
5	AMBEV	0,3333	17	GERDAU	-
6	BANCO DO BRASIL	0,4667	18	GRUPO WEG	0,0667
7	BRADESCO	<b>0,6000</b>	19	ITAÚ UNIBANCO	<b>0,5333</b>
8	CEMAR	0,4667	20	LOJAS RENNER	0,2000
9	CIELO	0,3333	21	MAGAZINE LUIZA	-
10	COSERN	<b>0,6000</b>	22	SUZANO	0,2667
11	COTEMINAS	0,0667	23	UNIDAS	0,4667
12	CPFL ENERGIA	0,5333	24	WHIRLPOOL	0,4000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir da Tabela 3 é possível discorrer que as empresas que atuam no setor varejista, como a Magazine Luiza (2016) e as Lojas Renner (2016), são as que possuem

menor índice de evidenciação. Este resultado pode ser justificado pelo setor de atuação e pelo baixo impacto que as empresas exercem sobre o ambiente, inferência esta que abre lacunas para novas investigações. Ademais, a Gerdau (2016) não evidenciou informações de nenhuma das categorias elencadas. Tal resultado pode ser justificado pela alta concentração acionária da empresa. Perante isto, há menor pressão e exigência de divulgação voluntária sobre tais informações, ou seja, o custo político da divulgação pode ser maior que os benefícios da evidenciação, fazendo com que esta postura seja adotada.

Ademais, 36,11% das informações foram evidenciadas nos RA, e tal resultado é maior que os encontrados por Reina, Ensslin e Borba (2009), no qual foram divulgadas aproximadamente 26% das informações possíveis sobre capital humano. Neste contexto, observam-se dois cenários: o primeiro refere-se a um crescente nível de divulgação de informações sobre capital humano; e o segundo tangencia os níveis informacionais entre as melhores empresas para trabalhar e as organizações que não compõem estes *rankings*.

Em relação ao primeiro cenário, o espaço temporal entre o trabalho de Reina, Ensslin e Borba (2009) e esta pesquisa pode ser uma possível justificativa para a dissonância entre os níveis de evidenciação. As discussões e achados desta investigação apontam que a sociedade, com passar dos anos, direcionou sua atenção de forma afinco para aspectos de legitimação e práticas organizacionais. Assim, as organizações passaram a reservar níveis mais elevados para a divulgação voluntária de tais informações, por reconhecer sua relevância e possíveis implicações no mercado, nas estratégias organizacionais e na sociedade.

No que tange à segunda proposição, Reina, Ensslin e Borba (2009) analisaram as 30 maiores empresas listadas na BM&FBovespa, enquanto nesta pesquisa investigaram-se as melhores empresas para trabalhar. Desta forma, o fato de as empresas analisadas neste estudo serem premiadas por sua conduta frente ao capital humano pode justificar tal diferença. Por outro lado, o fato do *ranking* das melhores empresas para trabalhar já legitimar as práticas frente ao capital humano, poderia abonar a necessidade de maiores níveis de evidenciação. Neste sentido, têm-se possíveis direcionamentos para serem investigados em estudos futuros.

A AES Eletropaulo foi a organização com maior nível de evidenciação: das 15 categorias elencadas nesta pesquisa, houve a evidenciação de informações em 11. Tal nível de engajamento com ações voltadas ao capital humano pode ser resultante dos objetivos traçados pela organização, pois “o reconhecimento como um dos melhores lugares para trabalhar é um dos objetivos traçados pelo Planejamento Estratégico Sustentável” (AES Eletropaulo, 2016, p. 23), além disso, a empresa destaca que:

O foco da Companhia é garantir que os colaboradores se sintam motivados e valorizados no ambiente de trabalho, assumindo o protagonismo para realizar suas atividades com excelência e satisfação, o que resulta em ganhos de eficiência, produtividade e qualidade (AES ELETROPAULO, 2016, p. 23).

Em relação às questões ambientais percebe-se, por parte de algumas empresas, o discurso de legitimidade e da tentativa de passar uma imagem de responsabilidade social corporativa. Isto é identificado, por exemplo, no RA da Suzano S. A. (2016) (empresa produtora de celulose e que trabalha diretamente com a exploração de recursos ambientais) em que se destaca:

A sustentabilidade pauta todas as ações e intenções da empresa, entendida como a capacidade de permitir que os ciclos de crescimento se renovem, o que implica em construir bases para uma expansão que integre operações competitivas, responsabilidade socioambiental e relacionamentos de qualidade. A política ambiental da Companhia estabelece um compromisso com relação à conservação do meio ambiente, por meio da redução do consumo dos recursos naturais e da mitigação dos impactos de suas atividades (SUZANO, 2016, s/p.).

Neste sentido, apesar da organização utilizar, de maneira ampla, os recursos naturais no desenvolvimento de sua atividade, a divulgação de informações de mitigação dos impactos ambientais mostra, para as pessoas, uma imagem de organização preocupada e consciente de seu papel social, evitando, assim, prejuízos, se a sua imagem ou marca fossem associadas a ações que não são bem-vistas socialmente.

Em relação às políticas de remuneração, 7 empresas divulgaram informações relacionadas a sua prática. Ao analisar o relato da CEMAR (2016), é destacado que critérios de meritocracia são utilizados nas definições das políticas salariais, conforme narrado:

A Diretoria de Gente e Gestão adota uma política de meritocracia, através do Programa de Remuneração Variável, baseado no alcance de metas para todos os níveis da Companhia. Adicionalmente, como forma de estimular o alcance dos objetivos mais importantes, promovemos Campanhas Motivacionais com

premiações aos destaques entre os colaboradores próprios e profissionais terceirizados participantes (CEMAR, 2016, s./p.).

A adoção de tais práticas possui inúmeras vantagens, quando definida de maneira coerente. Assim, o colaborador passa a ter conhecimento dos critérios adotados na definição da remuneração, possibilitando o alinhamento, de maneira mais acentuada, entre os objetivos dos funcionários e da empresa. Além disso, de que essas ações promovem o aprimoramento e melhoramento do clima organizacional. Samudhrama *et al.* (2014) reforçam esse cenário, uma vez que incentiva a prática de retenção de colaboradores e, conseqüentemente, do conhecimento e capital humano. Assim, influencia positivamente a continuidade e adequação às mudanças em termos organizacionais.

Desta forma, percebe-se que são variados fatores que influenciam as práticas de evidenciações e investimentos relacionados ao capital humano interno e externo à organização. Neste sentido, esse tipo de investimento possibilita a criação de capital intelectual interno, fomenta melhores relações com o capital externo, seja com fornecedores ou clientes, possibilita o desenvolvimento do clima organizacional favorável aos colaboradores e fomenta a legitimação da imagem organizacional perante a sociedade. Em consequência, o *mix* dessas práticas fomenta, de maneira positiva, o desempenho operacional e a continuidade.

Por fim, nota-se que nenhuma empresa analisada reconhece, de maneira narrativa, que os colaboradores são um ativo ou recurso da organização (categoria de análise 11). Porém, como observado nas discussões efetuadas até o momento, as empresas investem recursos e atenção às práticas de bem-estar, capacitação e gestão de pessoas, o que evidencia a importância destes atributos no contexto organizacional. Este fato pode ser justificado quando verificado que algumas organizações afirmam que o capital humano é um elemento estratégico; sendo assim, a capacidade humana assume conotação diferente de ativo ou recurso organizacional. Ademais, apenas 7 organizações divulgaram informações em mais de 50% das categorias de análise construídas, mostrando que há espaço para aprimoramento das práticas de gestão do capital humano e para a divulgação de tais informações.

Também é válido destacar que as variáveis de capital humano aqui estudadas Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

demandam maior aproximação com os verdadeiros tomadores de decisão, visto que os resultados tangenciam atributos de legitimidade referentes à imagem e à moral organizacional. Frente a uma aproximação com os verdadeiros tomadores de decisão, isto pode se caracterizar como um complemento aos achados desta pesquisa. Desta forma, pesquisas dentro da temática precisam evoluir, buscando outros métodos que perpassem tantos os métodos qualitativos como os quantitativos, para que o campo de pesquisa seja, assim, explorado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo caracterizar os elementos de capital humano evidenciados no Relatório da Administração das melhores empresas para trabalhar listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3) no ano de 2016. Assim, o objetivo da pesquisa foi alcançado, à medida que discutiu, a partir de uma análise qualitativa, 15 elementos de capital humano evidenciados pelas organizações e debatidos na literatura a partir da Teoria da Legitimidade, ou seja, os elementos de capital humano evidenciados puderam ser mensurados e analisados. Depreende-se que uma cultura em termos de evidenciar os elementos de capital humano ainda é um desafio para as organizações.

Paralelamente, a preocupação das organizações voltadas a investimentos e gestão do capital humano é justificada por sua relevância no contexto organizacional. O gerenciamento desse tipo de recurso é pertinente e essencial para a sobrevivência e continuidade da empresa. Neste sentido, categorias como investimentos em educação, gestão do conhecimento, retenção e seleção de talentos, inovação e incentivo ao desenvolvimento do espírito empreendedor, no futuro, podem se tornar diferenciais competitivos para a organização e, ao mesmo tempo, chamam a atenção dos gestores no que tange ao desenvolvimento de políticas e planos de carreiras.

Cabe destacar que somente 36,11% das ações possíveis foram evidenciadas pelas organizações analisadas neste estudo, uma estimativa relativamente baixa. Este resultado mostra que há campos que podem ser mais bem investigados, seja a partir da implementação de práticas nas categorias não abordadas ou melhorando as formas de comunicação de tais ações. O poder informacional é um diferencial competitivo na alteração



ou manutenção das crenças dos usuários da informação e na tomada de decisão.

O fato das organizações analisadas apresentarem baixa evidenciação em termos de capital humano pode ser um resultado da herança histórica de um país, onde as empresas direcionam seus olhares e cobranças para o governo, ou seja, é preferível atender as exigências normativas e legais ao invés de outros fatos e eventos, principalmente estes relacionados a fatores que o normatizador considera periférico. Por outro lado, os prêmios e *rankings* possuem papel importante, pois, indiretamente, mitigam a responsabilidade da organização em termos sociais e ambientais. Diretamente, tais *rankings* reconhecem estes atributos de capital humano para a composição e inclusão das empresas na listagem.

Esta investigação fornece introspecções para o campo teórico e prático, pois se espera que os resultados contribuam para o aprimoramento da evidenciação de informações de capital humano. Os achados mostram em que grau e como algumas organizações, as quais são consideradas modelos na gestão do capital humano, divulgam suas informações ao mercado e à sociedade por meio dos RA. Neste escopo, a Teoria da Legitimidade, no arcabouço dos resultados apresentados, sustenta a evidenciação das informações de capital humano como uma *disclosure* social. A evidenciação é um meio de defender a legitimidade da organização, uma vez que sinaliza que a continuidade da organização será ameaçada, à medida que a sociedade percebe violação de seu contrato social (DEEGAN, 2002; FELIX JR.; MIRANDO; OLIVEIRA, 2015).

Para as empresas analisadas, esta pesquisa apresenta algumas implicações. A primeira versa sobre o tipo de informação divulgada, pois um diferencial competitivo pauta-se em informações que permeiam outros atributos da Teoria da Legitimidade, além do aspecto moral. Os resultados revelam a necessidade de buscar e legitimar atributos relacionados aos aspectos pragmáticos e cognitivos. A segunda tangencia a necessidade de o gestor fortalecer o contrato social entre a empresa e a sociedade, visto que os níveis de evidenciação ainda são considerados baixos.

Por fim, por mais cuidado que os pesquisadores tivessem ao elaborar a pesquisa, ela apresenta algumas limitações. Primeiro, os resultados restringem-se às 24 empresas, as quais, em termos econômicos, são representativas e, por vezes, acabam influenciando na Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

direção de novas estratégias competitivas e posicionamento de mercado. Assim, em reposta a esta pesquisa, espera-se maior discussão das formas que as organizações buscam mostrar suas legitimações frente à sociedade e aos verdadeiros interesses pelas informações, uma vez que tais atitudes sinalizam a continuidade organizacional, principalmente em termos de operação e cumprimento de suas propostas sociais e políticas.

## REFERÊNCIAS

ABHAYAWANSA, S.; ABEYSEKERA I. An explanation of human capital disclosure from the resource based perspective. **Journal of Human Resource Costing and Accounting**, v. 12, n. 1, p. 51-64, 2008.

AES ELETROPAULO. Relatório da Administração - 2016 - AES Eletropaulo. 2016. Disponível em: <<http://ri.aeseletropaulo.com.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

BEUREN, I. M.; SÖTHER, A. A. Teoria da Legitimidade e o custo político nas evidenciações contábeis dos governos estaduais da região sudeste do Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 5, p. 98-120, 2009.

BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal Technology Management**, v. 18, n. 5-8, p. 433-462, 1999.

BONTIS, N. Intellectual capital disclosure in Canadian corporations. **Journal of Human Resource Costing and Accounting**, v. 7, n. (1-2), p. 9-20, 2003.

CEMAR - Companhia Energética do Maranhã. **Relatório da Administração - 2016 - CEMAR S/A**. Disponível em: <[http://www.equatorialenergia.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=57989](http://www.equatorialenergia.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=57989)>. Acesso em: 05 jul. 2017.

CLARKE, J. Corporate social reporting: an ethical practice? In Gowthorpe, C. and Blake, J. (Org.). **Ethical Issues in Accounting**, London: Routledge, p. 184-199, 1998.

COSERN - Companhia Energética do Rio Grande do Norte. (2016). Relatório da Administração - 2016 - COSERN S/A. Disponível em: <<http://ri.neoenergia.com/Pages/central-downloads.aspx>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

CPFL Energia. (2016) Relatório da Administração - 2016 - CPFL S/A. Disponível em: <<http://cpfl.rweb.com.br/Download.aspx?Arquivo=Flsr1Y4N85ssNyvduFKFeQ==>>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, v.16, p. 312-322, 1973.

DEEGAN, C. Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 282-311, 2002.

DIAS, C. P.; LIMA FIHO, R. N.; SILVA, T. B. DE J.; PINHEIRO, F. M. G. Evidenciação de informações socioambientais, teoria da legitimidade e isomorfismo: um estudo com mineradoras brasileiras. **Anais... Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade**, Florianópolis, 2014, SC, Brasil, n. 5, 2014.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DYE, R. A. Na evaluation of "essays on disclosure" and the disclosure literature in accounting. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. (1-3), p. 135-181, 2001.

EMBRAER. Relatório da Administração - 2016 – EMBRAER, 2016. Disponível em: <<http://ri.embraer.com.br/List.aspx?>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

FELIX JR, L. A.; MIRANDA, L. C.; DE OLIVEIRA, M. R. G. Divulgação de Informações sobre Recursos Humanos e os Fatores que Influenciam sua Evidenciação Voluntária. **Contabilometria**, v. 3, n. 1, p. 71-87, 2015.

GÓIS, A. D.; DE LUCA, M. M. M.; MONTE JR, J. A. A. Fatores determinantes do disclosure do capital humano. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 201-226, 2016.

GRAÇA, M. I. B. da R. G. **O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas**. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal, 2011.

GRAY, R.; OWEN, D.; ADAMS, C. **Accounting and Accountability; Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting**. Harlow: Prentice-Hall Europe, 1996.

GRUPO WEG. Relatório da Administração - 2016 - Grupo WEG. Disponível em: <<http://www.weg.net/ri/informacoes-financeiras/informacoes-cvm/>>. Acesso em 05 jul. 2017.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ITAÚ UNIBANCO S. A. Relatório da Administração - 2016 - Itaú Unibanco S/A. Disponível em: <[https://www.italy.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau\\_RAC\\_2016\\_port.pdf?title=Relat%C3%B3rio%20Anual%20Consolidado%20-%202016](https://www.italy.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2016_port.pdf?title=Relat%C3%B3rio%20Anual%20Consolidado%20-%202016)>. Acesso em: 05 jul. 2017.

LEV, B.; ZAROWIN, P. The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them. **Journal of Accounting Research**, v. 37, n. 2, p. 353-385, 1999.

LOJAS RENNER. (2016). Relatório da Administração - 2016 - Lojas Renner. Disponível em: <[http://lojasrenner.mzweb.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=21096&id=0&submenu=0&img=0&ano=20](http://lojasrenner.mzweb.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=21096&id=0&submenu=0&img=0&ano=20)>. Acesso em: 05 jul. 2017

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.

MACAGNAN, C. B. **Condicionantes e implicación de revelar activos intangibles**. Tese de Doutorado, Universidade Autônoma de Barcelona, Barcelona, Espanha, 2007.

MAÇAMBANNI, M. V.; SOUZA, M. M. DE; SOUZA, F. C. DE; MURCIA, F. D. Relação entre o nível de *disclosure* do capital intelectual e características das companhias listadas no índice BM&FBovespa. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 19, n. 03, p. 345-361, 2012.

MANGANELI, M. T. DE M.; TINOCO, J. E. P.; OTT, E. Evidenciação de capital intelectual de companhias listadas na BM&FBovespa. **ConTexto**, v. 16, n. 34, p. 53-69, 2016.

MAGAZINE LUIZA. (2016). Relatório da Administração - 2016 - Magazine Luiza. Disponível em:  
<<https://ri.magazineluiza.com.br/Show/Download.aspx?Arquivo=6Q50Bu+Jaril6NwXzJ0a7A=>  
=>. Acesso em: 05 jul. 2017

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, B.; ENSSLIN, S. R.; REINA, D.; REINA, D. R. M. A evidenciação voluntária do capital intelectual de natureza social e ambiental da empresa Natura Cosméticos S.A. no período de 2003 a 2007. **Revista Sociais & Humanas**, v. 22, n. 2, p. 1-20, 2009.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MOIR, L. What do we mean by corporate social responsibility? **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 1, n. 2, p. 16-22, 2001.

MOURA, G. D.; BEUREN, I. M. Conselho de Administração das empresas de Governança Corporativa listadas na BM&FBovespa: análise à luz da entropia da informação da atuação independente. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 11-37, 2011.

MOUTISEN, J.; BUKH, P. N.; MARR, B. A. **Reporting Perspective Intellectual Capital**. In Marr, B. (2005). *Perspectives on Intellectual Capital: multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*. Amsterdã: Elsevier, 2005.

PISANO, S.; LEPORE L.; LAMBOGLIA, R. Corporate disclosure of human capital via LinkedIn and ownership structure: An empirical analysis of European companies. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n. 1, p. 102-127, 2017.

PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C. A prática da evidenciação de informações avançadas e não obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 36, p. 7-20, 2014.

REINA, D.; ENSSLIN, S. R.; BORBA, J. A. Evidenciação voluntária do capital intelectual nos relatórios da administração em empresas do novo mercado no ano de 2006. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 15, p. 1-21, 2009.

ROCHA, P. V.; VALE, J. C. F. DO; CAVALCANTE, L. DE Q. B.; GALLON, A. V. Evidenciação do capital intelectual nos relatórios da administração dos bancos listados na BM&FBovespa. **Revista de Informação Contábil**, v. 5, n. 1, p. 68-90, 2011.

SAMUDHRAM, A.; STEWART, E.; WICKRAMANAYAKE, J.; SINNAKANNU, J. Value relevance of human capital based disclosures: Moderating effects of labor productivity, investor sentiment, and analyst coverage and audit quality. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, v. 30, n. 2, p. 338–353, 2014.

SCHULTZ, T. W. **O Capital Humano – Investimentos em Educação e Pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

SILVA, E. M. M. da. Melhores empresas para trabalhar: análise da satisfação no trabalho e dos resultados financeiros das organizações no ambiente simulado. **Revista Lagos**, v. 4, n. 1, p. 68-90, 2015.

STROZIENSKI, T.; TAFFAREL, M. Impacto do Capital Humano no Desempenho Empresarial. **Anais do Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, Ponta Grossa, (2015), PR, Brasil, 5, 2015.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUZANO S. A. Relatório da Administração - 2016 - Suzano S. A. Disponível em: <<http://ri.suzano.com.br/governanca-corporativa/documentos-entregues-a-cvm/2016>>. Acesso em 05 jul. 2017.

SUZART, J. A. S. Índices de Evidenciação: Quando um Mais Zero Não é Igual a um. **Contabilometria**, v. 3, n. 1, 52-70, 2016.

SVEIBY, K.E. **The New Organizational Wealth: Managing And Measuring Knowledge-Based Assets**. New York: Berrett-Koehler, 1997.

ZELENY, M. **Multiple criteria decision making**. New York: McGraw-Hill, 1982.